

Eine Untersuchung an Werkmeistern
über Einflüsse
auf die Persönlichkeitsentwicklung

1961

von
Günter Helmut Obst
aus Berlin



Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41548816_0130

EINE UNTERSUCHUNG AN WERKMEISTERN

ÜBER EINFLÜSSE

AUF DIE PERSÖNLICHKEITSENTWICKLUNG

Inaugural-Dissertation
der Philosophischen Fakultät
der Friedrich-Alexander-Universität
zu Erlangen-Nürnberg

vorgelegt von
Günter Helmut Obst
aus Berlin

Tag der mündlichen Prüfung: 16.12.1961

Dekan: Universitätsprofessor Dr. S. Beyschlag

Referent: Universitätsprofessor Dr. H. Thomae

Korreferent: Universitätsprofessor Dr. G. Weippert



Inhaltsverzeichnis

EINLEITUNG und Aufgabenstellung	S. 1
Zum Personenkreis	S. 4
Zur Methode	S. 8
HAUPTTEIL	
I. ALLGEMEINE DATEN ZUR FAMILIEN- UND BERUFSSITUATION DER MEISTER	S. 13
Zusammenfassung der quantitativen Befunde	S. 30
II. DIE ENTWICKLUNG DER PERSÖNLICHKEIT AUFGEZEIGT AM INDIVIDUELLEN LEBENSCHICKSAL DER MEISTER	S. 32
A. Einflüsse aus dem Elternhaus und dem privaten Lebensumfeld	S. 34
1. Der sozio-ökonomische Standard der Familie	S. 36
2. Der Familienzusammenhalt im Elternhaus der Meister	S. 49
a. Gestörter Kontakt zwischen den Eltern	S. 52
b. Stiefmuttersituation in einer aufgelösten Familie	S. 56
c. Uneheliche Geburt und früher Tod der Mutter	S. 59
3. Ideale, Vorbilder und Leitsätze	S. 65

B. Einflüsse aus Arbeit und Betrieb	S. 84
1. Die Auseinandersetzung mit dem Werkstoff	S. 86
2. Die Gestalt des Produktes und das Erlebnis des Wertes eines Werkstückes	S. 92
3. Der Ablauf des Arbeitsprozesses	S. 100
4. Die Arbeit innerhalb der menschlichen Gemeinschaft im Betrieb	S. 108
ZUSAMMENFASSUNG	S. 124
LITERATURVERZEICHNIS	S. 129



EINLEITUNG

Der Berufsstand des Werkmeisters im Fabrikbetrieb steht seit mehreren Jahren im Blickfeld zunehmenden Interesses, nicht nur bei der Industrie selbst, sondern auch bei Organisationen und Verbänden der Wirtschaft und internationalen Instituten, wie der Europäischen Produktivitätszentrale in Paris und dem Internationalen Arbeitsamt in Genf.

Veröffentlichungen in Fachzeitschriften und Forschungsberichte zum Problemkreis des Industriemeisters geben im wesentlichen einen Überblick über Auslese und Ausbildung in Deutschland sowie im europäischen Ausland oder nehmen Bezug auf spezielle Verhaltensschemata, die der Meister zur Bewältigung seiner Aufgaben in der Führung und Anleitung von Mitarbeitern benötigt.

So bestanden die Untersuchungen zum EPA-Projekt No. 234^{/1} und No. 347^{/2} in Befragungen von Organisationen, Verbänden, Instituten und Unternehmen. Vor einem persönlichen Besuch von Fachleuten des Internationalen Arbeitsamtes wurden Fragebögen zur Ausfüllung versandt. Im Kontakt mit den zuständigen Fachvertretern der Betriebe für Auslese- und Ausbildungsfragen wurden ergänzende Informationen eingeholt. Untersuchungen von Dreyer^{/3} sowie Lütge und Lepsius^{/4} tragen ebenso wie die Er-

^{/1} Selection and Training of Foreman in Europe by Sven Grabe and Paul Silberer, EPA-Project No. 234 Paris 1957

^{/2} EPA-Project No. 347, (Studies on management-organisation in various European Countries)

^{/3} Dreyer u.a.: Über die Fortbildung von Industriemeistern, Ergebnisse einer Umfrage bei Industriebetrieben und Industriemeistern. Forschungsstelle Mensch und Arbeit im Betrieb, hektographiert, Nürnberg 1953

^{/4} Lütge und Lepsius: Die soziale Stellung des Meisters im Industriebetrieb; Ergebnisse einer Befragung von Industriemeistern. Institut für Sozialpolitik und Arbeitsrecht, München 1954

hebungen auf internationaler Ebene den Charakter einer zahlenmäßigen "Bestandsaufnahme" sozialpolitischer, betriebs-soziologischer und persönlicher Daten.

Es liegen jedoch keine Untersuchungen darüber vor, welche psychischen und sozialen Wirkungszusammenhänge einen Menschen maßgeblich so formen, daß er die persönlichen Voraussetzungen besitzt, auf denen die Industrie aufbaut, um aus ihm einen vorbildlichen Meister zu machen.

Anhand von Biographien in der Betriebspraxis bewährter Meister soll versucht werden, solche psychischen und sozialen Wirkungszusammenhänge aufzuspüren.

Persönlichkeitsentwicklung wird in dieser Untersuchung als ein immerwährender Prozeß im Verlaufe des zeitlichen Kontinuums eines Lebenslaufes verstanden, der erst mit dem Tode des Individuums seinen Abschluß findet. Jede individuelle Ausprägung eines Menschen an irgendeinem Ort dieses zeitlichen Kontinuums wird dem entsprechend als "vorläufiges Ergebnis" aus dem Zusammenwirken von Anlagen und spezifischer Umwelt betrachtet. Damit schließen wir uns eng an die dynamische Interpretation der Persönlichkeit an, wie sie von Thomae^{/1} vertreten wird. Eine solche Interpretation sucht zu erweisen, "daß fast alles, was Form und geronnene Struktur am menschlichen Charakter ist, einmal geschehen war und daß vieles, was jetzt Geschehnis ist, einmal Form, Haltung, Bereitschaft, Anlage, Triebkraft werden kann".

Damit wird gleichzeitig das Vorgehen in unserer Untersuchung vorgezeichnet. Nach Thomae^{/2} ist allen dynamischen Konzeptionen der Persönlichkeit gemeinsam, "daß sie ... nuancierte-
re und umfassendere Vorgänge zu erfassen und zu beschreiben

^{/1} Thomae, H., Persönlichkeit, Eine dynamische Interpretation
Bonn 1955 S. 1

^{/2} daselbst S. 1

suchen, wie sie etwa in den Stichworten Orientierung, Verfestigung, Zentrierung, Ordnung, Prägung, Vertiefung, Verinnerlichung, Versachlichung und dergleichen erscheinen". Die vorliegende Untersuchung kann nicht den Anspruch auf statistische Repräsentanz für den Personenkreis des Werkmeisters in der westdeutschen Industrie erheben. Sie muß als Fallstudie gelten, die einen ausschnittweisen Einblick in die Welt des Werkmeisters vermittelt. Die Beschreibung der Phänomene wird im Vordergrund stehen und durch beispielhafte Zitate und Fallschilderungen vorsichtig gezogene Folgerungen zu stützen versuchen.¹

Gelingt es uns, in unserer Untersuchung die innere Begründung des Verhaltens dieser bewährten Werkmeister auch nur in einzelnen Bereichen zu erhellen, so könnte damit die menschenkundliche Fundierung sozialer und pädagogischer Tätigkeit, auf deren Mängel Thomae¹ bedauernd hinweist, vor allen Dingen für den Industriebetrieb an Tiefe gewinnen.

Weitergreifende Untersuchungen, vor allem solche an kontrastierenden Personengruppen, würden uns in die Lage versetzen, die im folgenden zu erarbeitenden Hypothesen weiter zu profilieren oder können uns zu der Einsicht führen, daß sie eventuell einer Korrektur bedürfen.

¹ Thomae, H., Persönlichkeit, a.a.O. S. 2

Zum Personenkreis

Die Stellung des Meisters in der Führungshierarchie des Industriebetriebes ist in Deutschland, aber auch im europäischen Ausland, nicht einheitlich. Zur Festlegung des untersuchten Personenkreises schließen wir uns einer Definition von Silberer^{/1} an, der die Position folgendermaßen umreißt:

"Unter Werkmeister soll der Vorgesetzte auf der untersten Stufe der hierarchischen Leiter eines industriellen Betriebes zu verstehen sein, daß heißt, der direkte Vorgesetzte einer Gruppe von Arbeitern, der in unmittelbarem Kontakt mit diesen Arbeitern steht". - "Im Gegensatz zum Vorarbeiter, der ja auch gewisse Vorgesetztenfunktionen hat, daneben aber auch manueller Arbeiter ist, übt der Meister seine Vorgesetztenfunktion vollamtlich oder doch hauptamtlich aus. Das schließt nicht aus, daß er gelegentlich auch selbst zugreift, wenn Not am Mann ist, wenn besondere Schwierigkeiten auftauchen, wenn ein Handgriff auszuprobieren oder zu demonstrieren ist. Solches Zugreifen kann als Teil seiner Vorgesetztenfunktion betrachtet werden."

Die hier wiedergegebene Begriffsbestimmung ist zwar keine im wissenschaftlichen Sinne exakte Definition, doch sollte sie für diese Untersuchung als Umschreibung des Personenkreises genügen. Sie stimmt mit dem Wortlaut der Definition für den Begriff "Foreman" der Europäischen Produktivitätszentrale und des Internationalen Arbeitsamtes fast wörtlich überein^{/2}.

^{/1} Silberer: Die Auslese und Ausbildung der Industriemeister in Europa, Industrielle Organisation, 26. Jahrg. Heft 7, S. 255

^{/2} EPA-Project 234, a.a.O

Wir haben besonderen Wert darauf gelegt, nur solche Personen in unserer Untersuchung zu erfassen, die dieser Definition entsprachen. Die gesammelten Biographien stammen von Führungskräften, die nach Titel und Arbeitsaufgabe eine Meisterposition innehatten oder von solchen Vizemeistern und Vorarbeitern, die selbst keine manuelle Arbeit im Produktionsablauf mehr ausführten, sondern unmittelbar vor der Ernennung zum Meister standen und schon mit reinen Führungsfunktionen betraut waren.

Es muß noch aufgewiesen werden, in welcher Weise die Auswahl der Meister nach ihrer Bewährung in der Betriebspraxis vorgenommen wurde.

Den Direktoren und Fertigungsleitern der verschiedenen Werke wurden in einer Vorbesprechung Ziel und Zweck der Untersuchung dargelegt. Anschließend wurde darum gebeten, die fähigsten Kräfte unter den Meistern namhaft zu machen. Wir wiesen darauf hin, daß fachliche Qualifikation und persönliche Qualifikation in gleicher Weise berücksichtigt werden sollten. Es handelt sich also bei dem Kreis der hier untersuchten Personen um eine Bestauslese vom Berufserfolg her.

Einschränkend muß gesagt werden, daß eine solche Auswahl nicht in allen Werken nach eindeutig gleichen Maßstäben getroffen wurde. Die Wertigkeit fachlicher wie persönlicher Qualifikation ist Akzentverschiebungen unterworfen. Ebenfalls konnte die Auswahl nur jeweils relativ zu den übrigen in der betreffenden Fabrik tätigen Meistern vorgenommen werden. Es fehlte also ein überbetrieblicher absoluter Maßstab für das Kriterium der Bewährung in der Werkstatt.

Nach Abschluß der Untersuchung kann jedoch gesagt werden, daß die vorgeschlagenen Meister über alle Fabrikationszweige und örtlichen Unterschiede hinweg ein "weitgehend gleichmäßiges Persönlichkeitsniveau" aufwiesen..

Es wurden insgesamt 98 Meisterlebensläufe erhoben. Die Industriebetriebe, in denen die Untersuchten sind, liegen unregelmäßig über die Bundesrepublik und Westberlin verstreut; örtlich gesehen, sind Großstädte ebenso wie Kleinstädte und ländliche Gemeinden vertreten. Die Fertigungsweisen und Fertigungsprodukte sind sehr verschieden, sie reichen von Porzellan, Kunststoff, reine Metallverarbeitung, elektromechanische Fertigung bis zum Schwermaschinenbau. Demzufolge ist die Zusammensetzung der Belegschaft in den einzelnen Fabriken sehr unterschiedlich. Wir finden alle Variationen vom reinen Facharbeiterbetrieb bis zu Belegschaften mit 60 % und mehr Frauen.

Bevor die Meister mit dem Psychologen bekannt gemacht wurden, waren sie von ihren Vorgesetzten darauf hingewiesen worden, daß die Teilnahme an der Untersuchung freiwillig sei. Jeder Meister habe das Recht, von sich aus von der Untersuchung zurückzutreten, ohne daß für ihn daraus Nachteile erwachsen würden.

Eine in dieser Weise vorgenommene Auswahl und Kontaktstiftung zum Psychologen birgt eine Reihe von Gefahren in sich. Zum einen ist es möglich, daß die namhaft gemachten Meister sich der Autorität ihrer Vorgesetzten beugen, ohne selbst mit dieser Untersuchung einverstanden zu sein. Zum zweiten führen die äußeren Umstände — wie z.B. die Tatsache, daß die Explorationen auf dem Werksgelände vorgenommen wurden, oder daß der Psychologe vom Werk- bzw. Fertigungsleiter eingeführt wurde — leicht zu Voreinstellungen, die eine solche Untersuchung als "dienstlich" erscheinen lassen können und damit die Arbeitswelt übermäßig in den Vordergrund rücken.

Die große Aufgeschlossenheit und Bereitschaft zu detaillierter Auskunft in den angesprochenen Bereichen ließ jedoch schon zu Beginn der Untersuchung deutlich werden, daß die Meister gerne an dieser Untersuchung teilnahmen. In der Mehrzahl empfanden sie ihre Teilnahme sogar als Auszeichnung.

Eine Aussprache über andere als nur dienstliche Bereiche wirkte eher förderlich als hinderlich auf die Herstellung des Kontaktes zwischen Meister und Psychologen.

Zur Methode

Wenn wir in der vorliegenden Untersuchung zu Aussagen über die Persönlichkeitsentwicklung im Beruf bewährter Industrie-
meister gelangen wollen, so wird der Weg, auf dem wir vor-
gehen, durch die Definition des Begriffes "Entwicklung"
bestimmt sein.

Der Begriff der "seelischen Entwicklung" ist in der Psycho-
logie schon vielfach zu definieren versucht worden. Dabei
sind die verschiedenen Aspekte, unter denen der Begriff
gesehen wurde, mannigfaltig, aber doch jeweils einengend.
Thomae^{/1} hat versucht, zu einer möglichst weitreichenden,
vielen Aspekten Raum gebenden Definition zu gelangen. Für
die Standortbestimmung unserer Untersuchung wollen wir uns
seine Definition zu eigen machen. "Entwicklung" ist danach
zu verstehen als eine "Reihe von miteinander zusammenhängenden
Veränderungen, die bestimmten Orten des zeitlichen Kontinuums
eines individuellen Lebensverlaufs zuzuordnen sind".^{/2}

Zum Studium solcher Veränderungen im Leben der Meister
konnten wir aus unserer besonderen Situation im Betrieb
heraus jedoch leider keine Verhaltensbeobachtung über
längere Dauer betreiben, noch war uns die Anwendung von Test-
verfahren möglich. Wir mußten versuchen, mit Hilfe der struk-
turierten Exploration vom Leben der Meister ein Bild zu er-
halten. Unter strukturierter Exploration verstehen wir nach
Thomae^{/3} "eine Gesprächsform, die durch allgemeine Richt-
linien, darüber hinaus aber durch die Vorformulierung einer
Reihe von unverändert zu stellenden Fragen bestimmt ist.

^{/1} Handbuch der Psychologie in 12 Bänden, 3. Bd.
Entwicklungspsychologie, Prof. Dr. H. Thomae, Hg
Göttingen 1959 S. 4 ff.

^{/2} Daselbst S. 10

^{/3} Daselbst S. 58

Diese allgemeinen Richtlinien und die unveränderten Fragen sind gleichsam vom Untersuchungsleiter her zu kontrollierende konstante Bedingungen der Beobachtungssituation, denen gegenüber die zu befragende Persönlichkeit samt den übrigen erfaßbaren Bedingungen abhängige Variable darstellen." (Nach Maccoby, Beck)

Zur Ausgestaltung unserer Richtlinien und der unverändert gestellten Fragen nahmen wir Anregungen aus den Erhebungsunterlagen von Lehr und Thomae^{/1}, Carrard^{/2}, Abel^{/3} und Brickenkamp^{/4} auf.

Die zeitliche Dauer der einzelnen Erhebungen betrug zwischen 2 und 6 Stunden verteilt auf 1 - 3 Sitzungen. In 68 von insgesamt 98 Fällen führte der Verfasser die Erhebungen selbst durch. In den übrigen dreißig Fällen wurden die Erhebungen von zwei Fachkollegen angestellt, die in die Methode und den Ablauf der Untersuchung genau eingeführt waren.

Zur Vereinfachung der statistischen Auswertung wurden eindeutige Daten in Randlochkarten festgehalten. Die statistische Signifikanz von Zusammenhängen verschiedener Zahlenwerte wurde mit Hilfe der Chi-Quadrat-Methode berechnet.^{/5}

-
- /1 Lehr und Thomae: Eine Längsschnittuntersuchung bei 30- bis 50jährigen Angestellten, Vita Humana, Separatum Vol. 1, No. 2 1958 Basel/New York
- /2 Carrard: Praktische Einführung in Probleme der Arbeitspsychologie, Zürich 1949 S. 66
- /3 Abel: Berufswechsel und Berufsverbundenheit, Braunschweig 1957 S. 128 ff
- /4 Brickenkamp: Zur inhaltlichen Gliederung der Anamnese, Diagnostica, 3. Jg. 1957, Heft 1 S. 11 ff
- /5 Nach Guilford: Fundamental Statistics in Psychology and Education, New York 1950 S. 273 ff

Auf die folgenden Fragenkomplexe wurde in den Explorationen näher eingegangen:

1. Die Zahl der Kinder; die Kindererziehung und eine eventuelle Berufstätigkeit der Ehefrau.

Den Beruf des Vaters, eventuell der Mutter; die Zahl der Geschwister und die soziale Stellung der elterlichen Familie.

Die Schulbildung, bevorzugte Lehrfächer, vernachlässigte Lehrfächer, Freizeitbeschäftigung in der Jugend.

Den Berufswunsch; die Berufswahl; die Einflüsse, die für die Berufswahl bestimmend waren.

Heutige Einstellung zu Arbeit und Beruf.

2. Schwere Krankheiten; die Gesundheit beeinträchtigende Verwundungen aus dem Kriege.

3. Eindrucksvolle, bis heute nachwirkende Erlebnisse aus dem Kriege.

4. Vorbilder für die eigene Lebensgestaltung;
Selbsteinschätzung des bisherigen Schicksals.

5. Kulturelle Interessen; Hobbies.

6. Zukunftspläne, Hoffnungen, Wünsche;
Stellung zur Natur;
Den Sinn der Arbeit, - den Sinn des Lebens.

7. Die persönliche Stellung zum Mitarbeiter;
Selbsteinschätzung als Vorgesetzter.

Nach Abschluß des Berichtes wurde eine kurze Persönlichkeitsbeschreibung des Befragten nach dem Eindruck aus der Unterhaltung, aus besonderen Stellungnahmen sowie Auskünften der Vorgesetzten angefertigt.

Die erhobenen Befunde wurden nach den Bereichen gegliedert:

1. Jugendliche Entwicklung und Eintritt in das Berufsleben.
2. Berufliche Entwicklung.
3. Die persönliche Welt des Einzelnen.
4. Zur Meisterposition im Industriebetrieb.

Während der Erhebungen wurde besonderer Wert darauf gelegt, wesentliche Aussagen wörtlich festzuhalten.

Die besondere Situation des Betriebspsychologen machte es im Rahmen unserer Untersuchung auch notwendig, daß bestimmte Explorationsbereiche in den Hintergrund traten, andere dagegen ausführlich durchgesprochen wurden. So konnten die Einflüsse auf die Entwicklung aus der inneren und äußeren Familienkonstellation im Elternhaus, der schulischen Erlebnisswelt, der Welt von Arbeit und Beruf und der weltanschaulichen oder religiösen Orientierung weitgehend besprochen werden. Die Schranken der Intimsphäre hingegen lagen weit vor denen, den sich der therapeutisch arbeitende Psychologe in seiner privaten Beratungspraxis gegenübergesehen hätte. Nur dann, wenn die Meister von sich aus diesen Problemkreis ansprachen, war es möglich, detaillierter darauf einzugehen. Auch war es uns nicht möglich, die häuslichen und familiären Verhältnisse persönlich kennenzulernen. Trotzdem sind wir aufgrund der Meisteraussagen in der Lage, indirekt auf die private Welt des einzelnen gewisse Rückschlüsse zu ziehen.

Wir können die Erfahrungen von Lehr und Thomae^{/1} bestätigen, daß es bei den Erhebungen zu keinen Sperrungen kam, sondern daß die Probanden in einigen Fällen von selbst mit ihren Problemen kamen und eine Beratung wünschten.

^{/1} a.a.O.

Wenn Lehr und Thomae zu Beginn ihrer Erhebungen den beruflichen Bereich in den Vordergrund stellten, um anfängliche Sperrungen zu vermeiden, so haben wir feststellen können, daß bei unserer Erhebung, die während des Betriebsablaufs vorgenommen wurde, Fragen nach der privaten Welt des einzelnen auflockernd wirkten. Es hat den Anschein, als ob in der Exploration gerade jenen Fragen, die Bereiche außerhalb der aktuellen Umweltsituation ansprechen, eine besonders auflockernde Wirkung für ein Gespräch zukommen.

Wir waren überrascht, daß die Meister so unbefangen und offen aus ihrem Leben berichteten und uns Einblick gewähren ließen, wie weit sie sich mit ihrem eigenen Leben bewußt auseinandergesetzt haben und noch auseinandersetzen. Zweifellos handelt es sich bei dem untersuchten Personenkreis um eine Bestauslese. Weitere Untersuchungen an anderen Meistergruppen müßten erweisen, ob nicht gerade der hohe Bewußtheitsgrad des eigenen Lebens eventuell ein Spezifikum ist, das für die Prognose praktischer Lebensbewältigung der Meister dienen kann.

Bevor wir unser Material darlegen, wollen wir einen möglichen Einwand gegen die Methode unserer Untersuchung zu entkräften suchen. Die Tatsache nämlich, daß wir aus den Aussagen der Meister, also Aussagen über subjektive Eindrücke und Erlebnisse in der bewußten Rückschau auf ihr Leben, zu wirklich bedeutungsvollen Wirkungszusammenhängen in der Persönlichkeitsentwicklung vordringen wollen, erscheint beinahe widersprüchlich. Dadurch aber, daß wir unsere Explorationsbefunde mit anderen zur Verfügung stehenden Daten und Forschungsergebnissen konfrontieren, erhalten die Aussagen der Meister symptomatische Bedeutung. Von dort aus wird es uns möglich, unter Berücksichtigung der Besonderheit des untersuchten Personenkreises, zu vorsichtiger psychologischer Interpretation der Ergebnisse unserer Untersuchung zu gelangen. Sicherlich werden sich auch für weitere Untersuchungen über den Werkmeister präzisere Fragestellungen ergeben.

I. ALLGEMEINE DATEN ZUR FAMILIEN- UND BERUFSITUATION DER MEISTER.

Im folgenden werden die zahlenmäßig erfaßbaren Angaben aus den Meisterbiographien anderen zur Verfügung stehenden Zahlen gegenübergestellt. Direkt vergleichbare Werte für den Personenkreis der Meister sind in der Literatur nur spärlich vorhanden. Wir haben uns deshalb bemüht, in unsere statistischen Übersichten auch Zahlen aus einem erweiterten Bereich hineinzunehmen. Neben Angaben aus den Meisteruntersuchungen von Lütge und Lepsius^{/1} und Gaugler^{/2} entnahmen wir aufschlußreiche Zahlenwerte aus einer ausführlichen Statistik der Arbeit von Lehr und Thomae^{/3} und zogen Daten des Statistischen Bundesamtes zum Vergleich heran.

Gleichsam als "Gegengruppe" nahmen wir in unsere Statistik auch Zahlenwerte aus der Arbeit von Arnold und Bergler^{/4} über arbeitslose ältere Angestellte auf.

Die Aufgliederung des untersuchten Personenkreises in Altersgruppen ergab folgendes Bild:

vergleichsweise seien angeführt:

	Meisteruntersuchung	Lütge/Lepsius	Lehr/Thomae
bis 30	11 %	2 %	49 %
31 - 40	16 %	20 %	
41 - 50	34 %	47 %	29 %
51 - 65	39 %	31 % ⁺	22 % ⁺

+über 50 Jahre ohne obere Grenze

Unser Untersuchungsmaterial enthält mehr jüngere Meister als das von Lütge und Lepsius, aber auch eine größere Zahl

^{/1} a.a.O

^{/2} Gaugler, E.: Ergebnisse einer Untersuchung über Umfang, Stufung und personelle Zusammensetzung der Betriebsführung, (Unternehmerleistung) in Mensch und Arbeit, Heft 7, 1958, S. 200 ff

^{/3} a.a.O

^{/4} Arnold, W. u. Bergler, R.: Psychologische Gründe der Arbeitslosigkeit älterer Angestellter, Lüneburg 1955

ältere Meister. Die Zwischengruppen von 31 - 50 Jahren sind in unserer Untersuchung zahlenmäßig geringer. Wieweit bei der Alterszusammensetzung in unserem Material die Dezi-
mierung dieser Jahrgänge durch den Krieg mitspielt oder nur der Zufall, ist nicht geklärt. Das Material von Lehr und Thomae liegt in seiner Zusammensetzung grundsätzlich anders, weil obere und untere Altersgrenze für die Unter-
suchung anders festgelegt sind. Darüber hinaus finden wir den zahlenmäßigen Hauptanteil bei den jüngeren Altersklassen, was für eine spätere Diskussion berücksichtigt werden muß.

Für die Personengruppe der Meister in der Industrie fanden wir außerdem noch Zahlenangaben für das Durchschnittsalter, die im Vergleich eventuell einen Richtwert geben, der sozial-
politisch wertvoll sein kann.

Es ergeben sich in den entsprechenden Untersuchungen fol-
gende Zahlen:

Meister- untersuchung	Lütge/Lepsius	nach Gaugler	
		Meister Metallind.	Meister Chemieind.
46	47	54	46

Die von Gaugler angegebenen Zahlen entstammen einer Unter-
suchung in nur wenigen Firmen, so daß das erhöhte Lebens-
alter der Meister in der Metallindustrie nicht signifikant
sein muß. Hingegen läßt sich sagen, daß bei einer Alters-
streuung von etwa 27 bis 65 Jahren der Durchschnittswert
in der zweiten Hälfte des fünften Lebensjahrzehnts liegen
muß und eine stärkere Abweichung nach oben zumindest ein
Warnsignal für die Personalpolitik eines Betriebes be-
deuten sollte.

Nach dieser ersten Aufgliederung unseres Untersuchungsmate-
rials nach dem Lebensalter, wenden wir uns nunmehr in
unserer Betrachtung dem Familienstand zu. Bei einem Ver-
gleich zwischen unserer Meistergruppe und der von Lütge und
Lepsius untersuchten fällt die hohe Übereinstimmung auf.

	Meisteruntersuchung	Lütge u. Lepsius
ledig	2 %	3 %
verheiratet	98 %	97 %
geschieden	-	-

Ein ganz ähnliches Bild bietet die Gruppierung unter den berufstätigen Angestellten in der Untersuchung von Arnold und Bergler. Auch die Ergebnisse in der Untersuchung von Lehr und Thomae kommen mit 86 % Verheirateten, 5 % Geschiedenen und 9 % Ledigen unseren Zahlen noch sehr nahe. Allerdings wird das Bild bei näherer Betrachtung der Familiensituation durch die "getrennt lebenden" oder "in Scheidung lebenden" stark verschoben.

Interessant hingegen ist die Gegenüberstellung der Meister und der arbeitslosen älteren Angestellten der oben angeführten Untersuchung.

	Meisteruntersuchung	Arbeitslose ält. Angest.
ledig	2 %	10,5 %
verheiratet	98 %	71,3 %
geschieden	-	18,2 %

Der Chi-Quadrat-Test ergab einen Wert von: $\chi^2 = 28,26$ p 0,01

Uns erscheint bei diesem Befund nicht so wesentlich, daß unter den arbeitslosen älteren Angestellten 8,5 % mehr Ledige als bei den Meistern sind, viel bedeutsamer aber, daß unter den Meistern keine, von den arbeitslosen Angestellten jedoch 18,2 % geschieden sind.

Wenn Arnold und Bergler an diesen Zahlen aufzeigen, daß "die Belastung des einzelnen Menschen durch die Familiensituation auf seiten der arbeitslosen Angestellten größer ist", so dürfen wir in unseren Zahlen einen vorsichtigen Hinweis dafür erblicken, daß die Meister weitgehend frei von solcher Belastung durch die Familiensituation sind. Wir werden in weiteren Daten noch andere indirekte Bestätigungen für unsere Vermutung finden.

In der nun folgenden Übersicht vergleichen wir die Zahl der Kinder bei unseren Industriemeistern mit den bereits oben erwähnten Erhebungen:

Zahl der Kinder	Meister ⁺	Lütge u. Lepsius	Lehr u. Thomae	Arnold u. Bergler arb.lose ält.Angest.	Volkszählg. ^{/1} 1950
keine Kinder	19,8 %	23,8 %	30,8 %	28,7 %	18,1 %
1 Kind	42,7 %	47,0 %	27,0 %	25,0 %	22,1 %
2 Kinder	23,9 %	22,7 %	27,0 %	18,0 %	25,2 %
3 Kinder	12,5 %	5,6 %	15,0 %	9,2 %	15,4 %
mehr als 3 Kinder	1,0 %	0,9 %	2,2 %	6,3 %	19,2 %
keine Angaben	-	-	-	12,8 %	-

⁺(Zwei ledige Meister wurden in diese Zahlen nicht aufgenommen. Sie sind kinderlos.)

Dieser Vergleich zeigt, daß die Meister unserer Untersuchung wie auch die bei Lütge und Lepsius zu einem besonders hohen Prozentsatz in einer Ein-Kind-Ehe leben.

Kinderlose Ehen sind bei den Meistern seltener als in den Untersuchungen von Lehr und Thomae und jenen von Arnold und Bergler.

Die durchschnittlichen Kinderzahlen geben daher keine besonderen Hinweise, sie bewegen sich bei allen Untersuchungen in ähnlicher Größenordnung.

In der starken Bevorzugung der Ein-Kind-Ehe dürfte sich der individuelle Wirtschaftsplan der Meister andeuten, der auf sozial-wirtschaftlichen Aufstieg des eigenen Kindes abzielt. Verstärkend mag das Erlebnis des eigenen sozialen Aufstiegs der Meister auf die Formung eines Wirtschaftsplanes gewirkt haben.

¹-----
Wirtschaftkunde der Bundesrepublik Deutschland, herausgegeben vom Statistischen Bundesamt, Stuttgart 1955 S. 35

Wir werden bei dem Vergleich der Mobilität zwischen den Generationen noch einmal auf diese Frage eingehen. (S.20 ff)

Der mögliche Einwand, daß die Meister selbst aus Kleinfamilien stammen und von dort her ihr Wirtschaftsplan bestimmt sein könnte, entfällt durch einen Vergleich der Familiengröße im Elternhaus zwischen den Meistern einerseits und den Angestellten bei Lehr und Thomae andererseits.

	Zahl der Kinder im Elternhaus der Meister	Zahl der Kinder im Elternhaus der 30-50jähr. Angestellten
1 Kind	11,2 %	17,2 %
2 Kinder	18,3 %	19,6 %
3 Kinder	26,6 %	20,7 %
4 und mehr Kinder	43,9 %	42,5 %

In beiden Untersuchungen liegt die durchschnittliche Kinderzahl im Elternhaus zwischen 3 und 4 Kindern und mehr als 40 % der untersuchten Personen entstammen kinderreichen Familien. Vielleicht resultiert die Tendenz zur Kleinfamilie aus der Erfahrung mit der meist notwendigen wirtschaftlichen Einschränkung in kinderreichen Familien.

Die niedrige durchschnittliche Kinderzahl in den von uns betrachteten Meisterfamilien führte uns zu der Frage, ob vielleicht eine erhöhte Zahl der Meisterfrauen berufstätig ist und von dort her die Kinderzahl beeinflußt sein könnte. Wir gliedern unser Erhebungsmaterial in "nicht-Berufstätige", "beruflich voll Tätige" und "zeitweise Berufstätige". Der letztgenannte Kreis unter den Meisterfrauen arbeitet in Saisonbetrieben oder hat aus einer besonderen wirtschaftlichen Lage heraus von vornherein für "begrenzte Zeit" eine Arbeit aufgenommen.

	Meisterfrauen	Frauen der Angestellten nach Lehr und Thomae
Nicht-Berufstätige	78,2 %	69,6 %
Zeitweise Berufstätige	11,4 %	-
Beruflich voll. Tätige	10,4 %	30,4 %

Die Erwerbsquote unter den Meisterfrauen, d.h. der Prozentsatz von Berufstätigen an der Gesamtzahl der Ehefrauen, beträgt in unserer Erhebung 21,8 %. Die Vergleichszahlen aus der Volkszählung im Jahre 1950 weisen 26,0 % für die verheiratete weibliche Bevölkerung aus.⁷¹ Diese Zahl wird in den Ergebnissen von Thomae noch überboten. Es erhebt sich an dieser Stelle die Frage, ob die erhöhte Erwerbsquote in den schlechteren Familienbedingungen, wie sie bei den "getrennt Lebenden" oder "in Scheidung Lebenden" gegeben sind, ihre Ursache hat.

Von den 78,2 % der Meister, deren Frauen nicht arbeiten, lehnen 14,7 % eine Berufstätigkeit der Ehefrau mit besonderem Nachdruck ab. Sie weisen darauf hin, daß eine Berufstätigkeit der Frau sich auf die Erziehung der Kinder und die häusliche Gemütlichkeit nachteilig auswirken müsse; außerdem sei die Doppelbelastung der Frau durch Beruf und Haushalt nicht günstig.

⁷¹ Ruth Tangemann: "Fußvolk des Wirtschaftswunders" in "Junge Wirtschaft" 2. Feb. 1958 S. 54-57

Eine Zeitungsnotiz vom bayrischen statistischen Landesamt im Erlanger Tageblatt vom 23.12.1954 soll als Ergänzung zu unserer Betrachtung herangezogen werden. Unter der Überschrift "Gleiche Kinderzahl bei Berufstätigen" wurde ausgeführt:

"Die Geburtenhäufigkeit der erwerbstätigen Ehefrauen in Bayern ist nicht sehr viel geringer, als die der nicht erwerbstätigen Ehefrauen. Zu diesem Ergebnis kommt das bayrische statistische Landesamt, das anhand der letzten Volkszählung die Frage untersuchte, ob die Erwerbstätigkeit einer Ehefrau die Geburtenzahl einschränkt. Eine Staffelung der Kinderzahlen zeigt, daß von 100 erwerbstätigen Ehefrauen 26 keine Kinder, 41 ein bis zwei Kinder, 33 drei und mehr Kinder geboren haben. Von nicht erwerbstätigen Ehefrauen dagegen 23 keine Kinder, 50 ein bis zwei Kinder, 27 drei und mehr Kinder besitzen. Von den insgesamt 1,94 Millionen Ehefrauen waren am Stichtag der Zählung 676000 erwerbstätig (497905 geborene Kinder) und 1,26 Millionen nicht erwerbstätig (967218 geborene Kinder)."

So finden wir z.B. folgende Aussagen:

Herr Fa.: "Meine Frau soll nicht mitarbeiten. Die ganze Gemütlichkeit zu Hause würde darunter leiden. Außerdem kann die Frau, wenn sie sparsam und gut wirtschaftet, einen großen Teil des Geldes einsparen, der bei einer Berufstätigkeit für ungünstige Einkäufe ausgegeben werden müßte."

In gleicher Weise äußert sich Herr Ru.:

"Meine Frau darf nicht mitarbeiten. Das geht auf Kosten der häuslichen Gemütlichkeit. Durch die Berufstätigkeit der Frau entstehen wirtschaftliche Nachteile, so daß im Grunde nur wenig von dem zusätzlichen Verdienst übrig bleibt."

In den beiden ersten Fällen wird eine Art Bilanz erstellt, bei der die Werte einer positiven häuslichen Atmosphäre dem wirklichen finanziellen Nutzen aus einer Berufstätigkeit gegenübergestellt werden, um daraus abzuleiten, daß sich die Berufsarbeit der Frau nicht lohnt.

Herr Wi. hingegen meint:

"Wenn ich nach Hause komme, so möchte ich Ordnung im Haushalt vorfinden. Ein geordnetes Zuhause ist für die Kinder wichtig und kommt auch mir zugute."

Herr Ul. sagt:

"Sobald Kinder da sind, darf die Frau nicht berufstätig sein, denn sie muß für die Erziehung der Kinder die Hauptlast tragen."

Auch Herr B. äußert:

"Wenn Kinder da sind, hat eine Frau nicht berufstätig zu sein. Da eine normale Familie Kinder haben soll, gehört eine Ehefrau in den Haushalt."

In den drei zuletzt angeführten Fällen tritt mehr in den Vordergrund, daß das Schwergewicht der Kindererziehung auf den Schultern der Ehefrau lastet und daß sie für die Kinder eine geordnete häusliche Umwelt schaffen muß. Die Tatsache, daß eine Anzahl Meister spontan ihre starke Ablehnung gegen die Berufstätigkeit der Ehefrau äußerten, könnte uns zu der Annahme führen, daß hier ein ganz bestimmtes Leitbild von der Stellung der Ehefrau im Rahmen der Familie wirksam wird.

Aus unserer weiter oben (Seite 15) wiedergegebenen Statistik geht hervor, daß unter den untersuchten Meistern keiner von seiner Ehefrau getrennt lebt oder von ihr geschieden ist. Wenn nun eine Anzahl Meister betonen, die Ehefrau dürfe nicht arbeiten, sondern habe die Aufgabe, den häuslichen Rahmen zu gestalten und für die Erziehung der Kinder zu sorgen, so sei es uns gestattet, an dieser Stelle für den besonderen Personenkreis unserer Untersuchung vorsichtig eine Hypothese zu formulieren.

Es ist wahrscheinlich, daß die "Best-Meister" ganz bewußt ihren Lebensplan darauf ausrichten, im häuslichen Bereich durch eine gute Ehe und geordnete Verhältnisse ein Feld für ihre Entspannung aufzubauen. Dabei wird der Ehefrau eine zentrale Bedeutung für die innere Ausgeglichenheit des Meisters und für die Harmonie des gesamten Familienlebens beigemessen.

Aus unserer Untersuchung wird nicht ersichtlich, wie weit die Ablehnung einer Berufstätigkeit der Ehefrau durch die Meister darauf beruht, daß sie im Bereich ihrer Abteilungen die Wirkungen doppelter Belastung von berufstätigen Ehefrauen täglich erleben.

Wenn wir die möglichen Gründe für die Entstehung "straffer Lebensplanung" weiterhin untersuchen wollen, so ergeben sich interessante Aufschlüsse und Hinweise für die Betrachtung des sozial-wirtschaftlichen Aufstiegs der Meister bei der Aufgliederung der von den Vätern ausgeübten Berufe, und einem Vergleich mit Untersuchungsergebnissen über die soziale

Mobilität zwischen den Generationen in Westdeutschland von Morris Janowitz^{/1}.

Leider sind die Zahlenwerte zu diesem Bereich aus den Untersuchungen von Arnold und Bergler, wie auch von Lehr und Thomae in einer anderen Weise gegliedert, so daß sie nicht ohne weiteres in unsere Mobilitätsbetrachtung einbezogen werden können.

Wir haben uns bei der Gliederung unserer Erhebungsdaten an die von Janowitz vorgenommene Schichteneinteilung gehalten, um vergleichbare Zahlen zu erhalten, obwohl sie sicherlich nicht frei von Mängeln ist. Diese geht von den beruflichen Tätigkeiten aus und differenziert wie folgt:

- "1. Obere Mittelschicht (Angehörige freier Berufe; leitende Angestellte; höhere Beamte; wohlhabende Geschäftsleute)
2. Untere Mittelschicht (mittlere und untere Beamte und Angestellte; selbständige Gewerbetreibende und selbständige Handwerker)
3. Obere Unterschicht (gelernte Arbeiter und unselbständige Handwerker)
4. Untere Unterschicht (an- und ungelernte Arbeiter)".

Bauern, Landarbeiter, Pensionisten, Witwen und Schwerstverehrte werden bei den Statistiken als nicht exakt zu klassifizieren gesondert aufgeführt.

^{/1} Janowitz, M.: Soziale Schichtung und Mobilität in Westdeutschland, in Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 10. Jg. 1958, Heft 1, S. 1 ff

Auf unsere Erhebung angewandt, wären die Meister in die "untere Mittelschicht" zu rechnen. Die Väter der untersuchten Personen verteilen sich auf die verschiedenen Schichten folgendermaßen:

Obere Mittelschicht	:	1
Untere Mittelschicht	:	44
Obere Unterschicht	:	26
Untere Unterschicht	:	21
Nicht exakt zu klassifizieren	:	6

Betrachten wir die soziale Mobilität zwischen den Generationen in unserem Fall, so erhalten wir:

Keine Mobilität	:	44 Meister
Aufstieg	:	47 Meister
Abstieg	:	1 Meister
Nicht zu entscheiden	:	6 Meister

Dem Vergleich unserer Zahlen mit den Ergebnissen der Sample-Untersuchung von Janowitz seien noch Angaben von Gaugler^{/1} hinzugefügt; obwohl sie in unsere daran vorgenommene Chi-Quadrat-Prüfung nicht aufgenommen wurden, weil es ihnen an der Repräsentanz mangelt. Die Zahlenwerte zur Mobilität aus der Untersuchung von Arnold und Bergler sind durch andere Aufgliederung nicht zu vergleichen.

Mobilität zwischen den Generationen

	Meister- erhebung	in Westdeutsch- land 1955 nach Janowitz	Untersuchung Gaugler untere Führungsschicht
keine Mobilität	: 44,9 %	55,4 %	25 %
Aufstieg	: 47,9 %	18,0 %	50 %
Abstieg	: 1,0 %	20,2 %	25 %
nicht zu entscheiden	: 6,2 %	6,4 %	-

^{/1} a.a. O.

Der Chi-Quadrat-Test für die erste und zweite Spalte ergab für die Unterschiede eine hohe Signifikanz ($\chi^2 = 31,90$ p 0,01). Allerdings kann diese sich nur auf die Zahlen für den Auf- und Abstieg beziehen. Das würde bedeuten, daß in unserer Erhebung die Zahl derjenigen Meister, die sozial aufgestiegen sind, signifikant von den Ergebnissen von Janowitz abweicht, und zwar deutlich auf Kosten der Zahl sozial Abgestiegener.

Das Vorwärtsstreben der Meister kommt vielleicht zu einem gewissen Teil auch darin zum Ausdruck, daß diejenigen Meister, die auf dem Lande oder in Kleinstädten aufgewachsen sind, eine starke Tendenz zur Großstadt aufweisen. Um darüber Klarheit zu gewinnen, haben wir einmal zahlenmäßig gegenübergestellt, wo die Meister zwischen dem 1. und 14. Lebensjahr aufgewachsen sind und in welcher Umwelt sie heute leben und arbeiten.

Dabei ergibt sich folgendes Bild:

	Aufgewachsen	Lage des Betriebes, in dem die Meister tätig sind
Großstadt	50 %	73 %
Kleinstadt oder Dorf	50 %	27 %

Hinter diesen Zahlenwerten verbirgt sich natürlich auch das schon in der Zeit zwischen den beiden Weltkriegen viel diskutierte Phänomen der Landflucht. Wir glauben aber dennoch, daß das starke Streben nach persönlichem Fortkommen in dem daheim erlernten Beruf stärker im Vordergrund steht als die Abneigung gegen die Landarbeit, die für den Befragten Kreis keine Geltung haben kann.

Unsere Überlegungen führten uns zu einer weiteren Aufgliederung unseres Materials nach dem Zeitpunkt, in welchem sie ihr Elternhaus verlassen haben, getrennt nach Großstädtern und Kleinstädtern bzw. auf dem Lande Aufgewachsenen.

Dabei ergaben sich folgende Zahlen:

	Aufgewachsen	
	in der Großstadt	in der Kleinstadt oder auf dem Dorf
Elternhaus bis zum 20. Lebensjahr verlassen	16 %	36 %
Elternhaus nach dem 20. Lebensjahr verlassen	34 %	14 %
	$\chi^2 = 14.6$	p 0.01

Es ergibt sich mit hoher Signifikanz, daß diejenigen Meister, die aus einer Kleinstadt oder vom Lande stammen, deutlich eher das Elternhaus verlassen, als die in einer Großstadt aufgewachsenen.

Bevor wir näher auf die Daten zum Berufsleben der Meister eingehen, sei es gestattet, einige Zahlen über Schulbildung und Berufsausbildung aus unserem Material aufzuweisen.

Es ergab:

86 % der Meister haben die Volksschule besucht,
6 % der Meister haben eine Mittelschule besucht,
8 % der Meister haben eine Oberschule besucht. Von letzteren kann einer ein Reifezeugnis vorweisen.

Mit Ausnahme des Abiturienten bestand die berufliche Ausbildung:

- a. aus einer Lehre in der Firma, in der
die Untersuchten heute noch tätig sind bei 27,6 %
- b. aus einer Lehre in einem anderen
Industriebetrieb bei 41,8 %
- c. aus einer Lehre im Handwerk bei 23,4 %
- d. aus einer Anlernung bei 7,2 %.

Mit durchschnittlich 22 Jahren traten die Meister dann in den Betrieb ein, in dem sie heute Meister sind. Die entsprechende Zahl in der Untersuchung von Lütge und Lepsius liegt bei 25 Jahren.

Vergleichen wir hingegen das durchschnittliche Lebensalter, mit dem sie eine Führungsposition übernahmen in unserer Untersuchung mit den Ergebnissen von Gaugler und Lütge und Lepsius, so zeigt sich eine überraschende Einheitlichkeit.

Unsere Meister	Gaugler	Lütge-Lepsius
35,3 Jahre	36 Jahre	36 Jahre

Die Zahlen bedeuten, daß die von uns untersuchten Meister im Durchschnitt erst nach einer Betriebszugehörigkeitsdauer von 13 Jahren eine Führungsfunktion übernehmen. Vorher müssen oft Positionen wie die des Einstellers oder Kolonnenführers durchlaufen werden, so daß sich der Aufstieg schrittweise vollzieht, indem beim Übergang von Stufe zu Stufe eine innerbetriebliche Auslese vorgenommen wird.

Die zu kleinen Zahlen der Mittel- und Oberschüler erlauben keine gesicherten Aussagen darüber, ob auf Grund der andersartigen Ausbildung der Einsatz als Meister früher oder später als bei den Volksschülern erfolgt. Es scheint jedoch so zu sein, daß das Lebensalter bei Übernahme einer Führungsfunktion in allen drei Gruppen gleich ist.

Angeregt durch die Untersuchung von Abel^{/1} über Berufswechsel und Berufsverbundenheit, stellten wir die entsprechenden Daten unserer Erhebung anderem Zahlenmaterial gegenüber.

Berufswechsel				
Meister	Angestellte Lehr-Thomae	Unesco-Unter- ^{/2} suchung an Fach- arb. u. Handw. in W-Deutschland	arb.lose ält. Angest. Arnold u. ^{/3} Bergler	beschäft. Angest. Arnold Bergler ^{/3}
8,1 %	24,2 %	33,6 %	24,9 %	11,6 %

^{/1} Abel, a.a.O.

^{/2} daselbst S. 67

^{/3} Prozentsatz der Spalte "häufiger Berufswechsel"

Für den von uns untersuchten Personenkreis stellten wir fest, daß die Gruppe ausgewählter Meister besonders fest mit ihrem Beruf verbunden zu sein scheint.

In den weiteren Abschnitten dieser Arbeit werden wir noch näher auf die gemüthafte Bindung an Beruf und Arbeitstätigkeit einzugehen haben.

Die Vergleichszahlen für den Stellenwechsel vermögen unsere Feststellung noch zu stützen.

Wir vergleichen den durchschnittlichen Stellenwechsel der Meister mit den Angestellten von Lehr und Thomae.

Meister	30-50jähr. Angestellte
1-2 Stellenwechsel	4-5 Stellenwechsel

Wir haben für unser Erhebungsmaterial zu ergründen versucht, ob echte Unterschiede im Stellenwechsel zwischen den jüngeren Meistern bis 40 Lebensjahre und denen über 40 bestehen, konnten dafür jedoch keine signifikanten Werte finden.

Wir glauben sagen zu können, daß die von uns untersuchten Meister nicht nur eine auffallend feste Bindung an den Beruf aufweisen, sondern daß sie sich auch erheblich mehr an einen einmal gewählten Arbeitsplatz gebunden fühlen.

Im Verlaufe der Untersuchung haben wir uns beim Gespräch mit den Meistern bemüht, rückblickend festzustellen, welche echten Berufswünsche zur Zeit der Berufsfindung in ihnen lebendig waren und wie sie zu ihrem heutigen Beruf gekommen sind. Bei unserer Erhebung wurden tatsächlich nur solche Berufswünsche benannt, die auch im Rahmen der gegebenen Möglichkeiten wirklich realisierbar gewesen wären.

Zur Untersuchung der "Rolle einer inneren oder äußeren Determination bei der Gestaltung des eigenen Lebensschicksals"⁷¹,

⁷¹ -----
Lehr und Thomae, a.a.O. S. 103

besonders im Bereich des Berufes, ordneten wir unsere Aussagen und stellten sie den entsprechenden Zahlen der Untersuchung von Thomae gegenüber.

Dabei ergibt sich:

	Wahrscheinlich echter Berufswunsch der in Er- der nicht füllung ging in Erfüllung. ging		Kein Wunsch vor- handen. Durch zeit- liche, örtliche oder familiäre Si- tuation bestimmt
30-50jähr.			
Angestellte	17,2 %	39,1 %	43,7 %
Meister	29,6 %	43,0 %	27,4 %

$$\chi^2 = 7.27 \quad p = 0.05$$

Bei dieser Gegenüberstellung berufsbewährter Menschen, - einmal 30 - 50jährige Angestellte, zum anderen aber Meister, d.h. Facharbeiter, die zum Angestellten aufgerückt sind -, zeigen sich deutliche und auch signifikante Unterschiede in Bezug auf die Berufswahl.

Die Meister hatten in ihrer Jugend zu einem größeren Teil fest umrissene Berufswünsche als die Angestellten. Betrachten wir jedoch die Tatsache, wie hoch der Anteil derjenigen ist, deren Berufswunsch nicht erfüllt wurde, so ist dieser Anteil bei den Meistern auch größer als bei den Angestellten.

Wir können daraus entnehmen, daß zwar mehr konkrete Berufswünsche in der Jugend bei den Meistern vorhanden waren, die Erfüllung oder Nicht-Erfüllung aber bei der späteren Bewährung im tatsächlich ergriffenen Beruf kaum eine Rolle gespielt hat. Damit werden die von Lehr und Thomae ^{/1} gegebenen Hinweise in dieser Richtung klar bestätigt.

^{/1} a.a.O S. 104

Von diesen Ergebnissen her müssen wir noch zu der von Scharmann gegebenen Definition des Begriffes "Beruf" Stellung nehmen.

Für ihn soll der Begriff heißen:

".... eine freie, möglichst kontinuierlich ausgeübte, vorwiegend auf Eignung und Neigung gegründete, erlernte und spezialisierte sowie entgeltliche Dienstleistung, die als Funktion einer arbeitsteilig organisierten Wirtschaft der Befriedigung materieller oder geistiger Bedürfnisse dient."^{/1}

In Hinsicht auf unser Untersuchungsmaterial müssen wir sagen, daß die Eignung der Meister für ihren jetzigen Beruf durch ihre Bewährung im Betrieb erwiesen sein dürfte. In Bezug auf die Neigung hingegen muß mit aller Deutlichkeit aufgezeigt werden, daß wir trotz der besonders ausgewählten Population nur 29,6 % Meister haben, deren Neigung zu einem bestimmten Beruf in einer entsprechenden Lehre zur Aktivierung der Kräfte beigetragen haben mag. Der weitaus größte Teil unserer Meister ist erst langsam in seinen Beruf "hineingewachsen" und hat eine besondere Neigung erst entwickelt.

Scharmann weist nun in seinen Ausführungen über die Berufsneigung als soziologisches Phänomen darauf hin^{/2}, "daß es zahlreiche Menschen gibt, die

1. einen Beruf entgegen ihrer Neigung ergreifen mußten;
2. der Verlockung einer "Pseudoneigung" folgten und erst später ihren Irrtum erkannten, sowie solche, die ihren Berufswunsch mehrfach änderten;
3. so ambivalent oder unentschlossen sind, daß sie von sich aus zu keinem Berufsentschluß kommen;

^{/1} Scharmann, Th., Arbeit und Beruf, Tübingen 1956 S. 2

^{/2} daselbst S. 109

4. einen Beruf oktroyiert bekommen; diese Fremdbestimmung aber als selbstverständliches Schicksal hinnehmen;
5. keinen Beruf, sondern gegebenenfalls entgegen ihrer Neigung einen Betrieb oder eine Laufbahn wählen;

aber trotzdem in diesem Beruf oder Tätigkeitsbereich nicht nur Beachtliches leisten, sondern in ihm auch die persönliche und sittliche Wertverwirklichung erfahren, wie sie angeblich nur der Wahl- oder Neigungsberuf ermöglicht".

Diese Ansicht von Scharmann scheint in unseren Ergebnissen ihre Bestätigung zu finden.

Schließen wir von unserem Personenkreis vorsichtig auf eine nicht ausgelesene Population, in der die Neigung weniger manifest in Erscheinung treten dürfte, so scheint die Zahl derjenigen Menschen, bei denen der Beruf "vorwiegend auf Eignung und Neigung gegründet ist" leicht überschätzt zu werden.

Weit stärker als angenommen, dürfte das positive Erleben eines Berufes in jahrelanger Auseinandersetzung mit einer bestimmten Tätigkeit erwachsen.

Wir wollen damit allerdings nicht darüber hinwegtäuschen, daß es in einem ähnlichen Verlauf der Auseinandersetzung mit dem Beruf auch zu krisenhaften Erscheinungen führt, nämlich dann, wenn von der Berufswahl an keine Neigung vorhanden war und in der späteren Auseinandersetzung auch nicht erwuchs.

Zusammenfassung der quantitativen Befunde.

Aus dem bisher dargelegten Zahlenmaterial ergeben sich vornehmlich drei Themenkreise zur inneren und äußeren Lebenssituation der untersuchten bewährten Industriemeister.

1. Die familiäre Situation scheint nur wenig innere Spannungen aufzuweisen. Es fällt auf, daß im Verhältnis zur Personenstandstatistik der Bundesrepublik die Meister eine stark erhöhte Anzahl Verheiratete aufweisen, hingegen geschiedene oder getrennt lebende Meister ganz fehlen. Ein Fünftel der Meister heben sogar die besondere Bedeutung der Ehefrau für die private Lebenssphäre hervor. Es wird bei der ausführlichen Schilderung von Lebensläufen der Meister noch näher auf die Bedeutung der Ehefrau zur Verarbeitung der Erlebnisse aus der Arbeitswelt hinzuweisen sein.

Es scheint so, als ob die "dauerhafte Ehe" und "die geschlossene Familie" in unserem Material weitgehend dominant sind. Wir glauben schon jetzt sagen zu können, daß der von uns untersuchte Personenkreis die familiäre Lebenssituation als Aufgabe ansieht, die positiv zu lösen er als Voraussetzung für eine optimale Bewältigung seiner Berufsarbeit betrachtet.

2. Dem dargelegten Material konnten wir entnehmen, daß die bewährten Meister selbst im Vergleich zu einer Sample-Untersuchung Gesamt-Westdeutschlands in erhöhtem Maße sozial-wirtschaftlich aufgestiegen sind. Das Schwerkgewicht auf der Ein-Kind-Ehe gibt zu der Vermutung Anlaß, daß die Meister selbst in ihrem individuellen Wirtschaftsplan auf einen weiteren sozial-wirtschaftlichen Aufstieg ihrer Kinder abzielen. In diesem Zusammenhang erhält die Ablehnung einer Berufstätigkeit der Ehefrau eine gesonderte Bedeutung. Es scheint so, als ob das Ziel eines ökonomischen Aufstiegs hinter dem Ziel des

sozialen Prestiges zurücksteht.

Die Aussagen der Meister über ihre eigenen Hoffnungen und Wünsche zeichnen sich insgesamt durch Bescheidenheit und Zurückhaltung aus. Bevor dies jedoch als volle Bestätigung der aufgewiesenen Hypothese hingenommen werden kann, muß die Frage gestellt werden, ob dem Psychologen gegenüber in diesem Bereich bewußt Zurückhaltung geübt wurde. Wir können den Einwand nur damit entkräften, daß in denjenigen Bereichen, wo betriebliche Einzelheiten durchgesprochen wurden und vielleicht größere Zurückhaltung zu erwarten gewesen wäre, mit großer Offenheit berichtet wurde.

3. Die starke Berufs- und Arbeitsplatzverbundenheit kann in unserer Untersuchung nicht Furcht vor Wechsel überhaupt bedeuten. Die Einstellung zu Arbeit und Beruf ist ausgeprägt positiv, wie in dem Kapitel über die Arbeitswelt deutlich aufgewiesen wird. Wir glauben aussagen zu können, daß die untersuchten Meister von sich aus zu einer festen und tief reichenden Bindung an Beruf und Arbeit tendieren.

Auch in unseren Ergebnissen zeigt sich bestätigt, was Lehr und Thomae⁷¹ bei den 30 - 50jährigen Angestellten fanden, daß nämlich die Zufriedenheit im Beruf heute nicht unbedingt von der Erfüllung des Berufswunsches aus der Jugendzeit abhängt.

Wir glauben eher sagen zu können, daß die Ergebnisse unserer Untersuchung auf folgendes hinweisen:

Es ist von großer Bedeutung für den Meister, wie er in einen, - eventuell auch zufällig - einmal ergriffenen Beruf hineinwächst und sich mit ihm auseinandersetzt. Der Erfüllung eines Berufswunsches kommt nur eine relativ untergeordnete Bedeutung zu.

⁷¹ a.a.O. S. 104

II. DIE ENTWICKLUNG DER PERSÖNLICHKEIT AUFGEZEIGT AM INDIVIDUELLEN LEBENSLAUF DER MEISTER

Nachdem wir uns im vorangegangenen Abschnitt einen generellen Überblick über unser Ausgangsmaterial geschaffen haben, werden wir uns in den nun folgenden Kapiteln mit der Persönlichkeitsentwicklung der Meister am Beispiel des individuellen Lebensschicksals beschäftigen. Dabei wird es unser besonderes Anliegen sein, Wege der "Orientierung" und "Verfestigung" (Thomae) aufzuspüren, die in unserem Material mehrfach vorkommen. Darüber hinaus wollen wir herauszuarbeiten versuchen, wie Verfestigungen, in der Form von Verhaltensnormen und Wertskalen, zu einem Impuls in der Entwicklung der älteren Persönlichkeit werden können. Thomae^{/1} weist auf diese Dynamik besonders hin, wenn er feststellt: "Wenn wir Entwicklung als Inbegriff einer Geschehensreihe in ihrer Zuordnung zu bestimmten Orten des individuellen Lebenslaufs betrachten, so wird dieser Ort in manchen Situationen des Erwachsenenalters und höheren Alters selbst zum verändernden Faktor".

Unsere Untersuchung wird sich dabei auf jene Wirkungsfaktoren beschränken, die relativ am faßbarsten sind. Zu ihnen rechnen Thomae^{/2} und Scharmann^{/3} bestimmte Faktoren aus dem Bereich der Familie, wie z.B. den sozio-ökonomischen Standard oder den Familienzusammenhalt, des persönlichen Lebensumfeldes, sowie solche aus den Bereichen von Arbeit, Beruf und Betrieb. In Annäherung an die gegebene Aufzählung haben wir die nun folgenden Abschnitte gegliedert. Die entsprechenden Darlegungen versuchen jeweils zunächst eine Diskussion verschiedener Ausgangsorte zu geben, im Anschluß daran an den von uns aufgezeichneten Biographien Hypothesen zu formulieren, um zu einer vorsichtigen Interpretation der Ergebnisse zu gelangen.

^{/1} Handbuch, a.a.O. S. 303

^{/2} daselbst S. 266

^{/3} Scharmann, Handbuch S. 540

An dieser Stelle muß darauf hingewiesen werden, daß das von uns erhobene Material in seiner Art keine Möglichkeiten zu tiefenpsychologischen Ansätzen bietet. Gerade die Phase der frühen kindlichen Entwicklung war in den von uns geführten Explorationen nicht eindeutig zu erfassen und es mangelt an entsprechenden Berichten der Eltern unserer Meister und an Anamnesen von Familienangehörigen, die das Bild vervollständigen könnten. Auch Ergebnisse projektiver Verfahren liegen nicht vor, aus denen Frustrationen und mögliche Ursachen aggressiver Verhaltensweisen aufzuspüren wären.

A. Einflüsse aus dem Elternhaus und dem privaten Lebensumfeld

Jede Untersuchung über den Zusammenhang zwischen geistig-seelischer Entwicklung und Einflüssen aus dem Elternhaus und dem privaten Lebensumfeld wirft zugleich die Frage auf, welchen Anteil an Hereditätsfaktoren wir bei der Entwicklung der Persönlichkeit zu berücksichtigen haben. Damit berühren wir allerdings das bis heute noch nicht zufriedenstellend gelöste Problem von Erbe und Umwelt in ihrer Bedeutung für die menschliche Entwicklung. Die Fragestellung war schon in den frühesten Anfängen der Psychologie aufgeworfen worden. Bereits Aristoteles stellte in seinen anthropologischen Büchern den Anlagen das Milieu gegenüber.^{/1}

Über Hereditätsfaktoren wurden besonders seit der zweiten Hälfte des vergangenen Jahrhunderts mit den Zwillingsbeobachtungen von Galton Wege zur experimentellen Erforschung gewiesen. Weit schwieriger gestaltet sich die klare Ablösung von Milieufaktoren und die Verfolgung ihres Einflusses in der Persönlichkeitsentwicklung. Dabei entfallen alle nur sporadisch auftretenden Einwirkungen und nur einige wenige Faktoren verbleiben, die sich im Lebenslauf als fortdauernd wirksam kristallisieren lassen.

Zu einer entsprechenden Untersuchung fordert Rohrer^{/2}: "Man müßte dazu genaue Lebenslaufbeschreibungen haben, aus denen die Art der Persönlichkeit vor und nach der Änderung ebenso klar hervorgeht, wie der entscheidende Umwelteinfluß". Die gleichzeitige Betrachtung vieler Milieufaktoren in ihrer Beziehung auf die Entwicklung der Gesamtpersönlichkeit bereitet, wie Rohrer^{/3} klar hervorhebt, für eine exakt-empirische Untersuchung der Umweltswirkung fast unüberwind-

^{/1} Rohrer, H., Kleine Charakterkunde, Wien 1956 S. 240

^{/2} daselbst S. 242

^{/3} Rohrer, a.a.O. S. 242

liche Schwierigkeiten. Hingegen bietet die Betrachtung von Teilaspekten, wie Hetzer^{/1}, Thomae^{/2}, Prestel^{/3}, Bergler^{/4} u.a. gezeigt haben, erfolgversprechende Möglichkeiten.

^{/1} Hetzer, H., Kindheit und Armut, Leipzig 1937

^{/2} Thomae, H., Der Einfluß des Elternhauses auf das Verhältnis Jugendlicher zur Leistung, Psychologie u. Praxis 1., 1956

^{/3} Prestel, U., Die Abhängigkeit der Schulleistung und des gesamten Verhaltens des Kindes in der Schule vom sozialen Milieu, in: Coerper, C., Hagen, W. und Thomae, H., Deutsche Nachkriegskinder, Stuttgart 1954

^{/4} Bergler, R., Kinder aus gestörten und unvollständigen Familien, Weinheim-Berlin 1955

1. Der sozio-ökonomische Standard der Familie.

Unter den verschiedenen Untersuchungen über die Zusammenhänge zwischen sozio-ökonomischem Standard und Persönlichkeitsentwicklung gibt es keine, denen unser Material direkt gegenübergestellt werden könnte. Die bisherigen Forschungen liegen in ihrem Schwergewicht bei der Untersuchung von Kindern und Jugendlichen in Bezug auf ihre intellektuelle Entwicklung, aber auch auf ihr Verhalten gegenüber ganz bestimmten Situationen, insbesondere auch dem unangepaßten Verhalten, wie Aggressionen, Neigung zu kriminellen Handlungen usw.

Wir werden jedoch versuchen, einen Vergleich zwischen den Untersuchungsergebnissen von Hetzer und unserem Material anzustellen. In ihrer Untersuchung über "Kindheit und Armut" wird als Auswahlkriterium für Armut definiert^{/1}:

"Unter Armut wird die wirtschaftliche Unmöglichkeit zur ausreichenden Befriedigung aller oder einzelner der menschlichen Grundbedürfnisse verstanden,". Nach einer Untersuchung an Wiener Kindern kommt Hetzer zu dem Ergebnis, daß diese Grundbedürfnisse bei Kindern von Hilfs- und Gelegenheitsarbeitern zu 56 % nicht befriedigt werden, hingegen bei Kindern von Facharbeitern, Angestellten und Beamten nur zu 10 % unbefriedigt bleiben. Hetzer formuliert davon ableitend^{/2}: "Armut bedeutet in einer derartigen (psychologischen) Betrachtung vor allem für das heranwachsende Kind in vielem die Unzulänglichkeit körperlicher und seelischer Pflege, also Ungepflegtheit, Reichtum hingegen Gepflegtheit". So wird in der weiteren Betrachtung bei Hetzer der sozio-ökonomische Standard der Familie direkt in die Extremvarianten "gepflegt" und "ungepflegt" umgesetzt. Hetzer selbst fand unter ihren Fällen solche, bei denen ein günstiges sozial-wirtschaftliches Ausgangsmilieu dennoch die Grundbe-

/1 a.a.O. S. 7

/2 daselbst S. 8

dürfnisse in erheblichem Maße unbefriedigt ließen, schloß sie aber aus ihrer weiteren Untersuchung als "nicht einzuordnen" aus. Dieses Vorgehen ist um so bedauerlicher, als wir glauben, daß vier Extremvarianten, nämlich: sozial günstig - gepflegt, sozial ungünstig - gepflegt, sozial günstig - ungepflegt und sozial ungünstig - ungepflegt, einen weit günstigeren Ansatzpunkt geboten hätten.

Bevor wir nun zu den Einzelfeststellungen Hetzers kommen, wollen wir zunächst den sozio-ökonomischen Standard unserer Meister in einer Tabelle wiedergeben.

In unserem Material würden der Aufteilung nach Hetzer entsprechen:

gepflegt (G)	ungepflegt (U)
80,6 %	19,4 %

Mit einem Fünftel liegt der Anteil der bewährten Meister aus ungepflegtem Milieu relativ hoch. Wir wollen untersuchen, ob wir wenigstens indirekt Folgerungen, die Hetzer und Prestel für ihr Material aus ihren Ergebnissen gezogen haben, auch unter unseren Meistern bestätigt finden.

So findet Hetzer, daß Kinder aus ungepflegtem Milieu in der sprachlichen Entwicklung benachteiligt sind und Prestel kommt zu dem Ergebnis, daß Kinder aus gepflegtem Milieu in den eigentlichen Kernfächern der Schule, wie Deutsch und Rechnen, zu besseren Noten gelangen, während Kinder aus ungünstigem Milieu ihre besseren Leistungen mehr in den Lernfächern aufzuweisen haben.

Da wir zwar keine Schulnoten der Meister besitzen, jedoch im Rahmen der Exploration nach den besten und schlechtesten Schulnoten gefragt haben und damit bestimmte Fächer benannt wurden, wird es uns möglich, den Anteil der Nennungen von

Rechnen und Deutsch zahlenmäßig zu erfassen. Nach unseren Auszählungen ergibt sich, daß prozentual doppelt so viele Meister aus ungepflegtem Milieu in Deutsch Schwierigkeiten hatten wie solche Meister aus gepflegtem Milieu. Damit würden unsere Ergebnisse in Bezug auf die sprachliche Entwicklung in gewisser Weise denen von Hetzer und Prestel ähneln.

Anders hingegen sieht es im Rechnen bzw. in der Mathematik aus. Sowohl 50 % der Meister aus gepflegtem Milieu, wie 50 % der aus ungünstigem Milieu haben als bestes Schulfach das Rechnen angegeben.

Besonders dieser letzte Vergleich könnte ein Hinweis darauf sein, daß unsere Meister bereits in der Schulzeit eine gewisse Begabungsauslese darstellten, zum anderen wäre es möglich, daß doch andere Einflüsse aus dem Lebensumfeld durchaus die Einwirkungen vom sozio-ökonomischen Standard der Eltern kompensieren können.

Weitere Folgerungen, die Hetzer aus ihren Untersuchungen zieht, wollen wir an dieser Stelle hintereinander aufführen, um diese Hinweise am Beispiel zweier Lebensläufe von Meistern zu diskutieren. Hetzer weist mit Nachdruck auf die besondere Ausrichtung auf zweckmäßiges Verhalten bei den U. und hebt u.a. hervor^{/1}:

- a. Die Verschiedenartigkeit der Willensartung zeige sich darin, daß das G über die Bewältigung der Situation hinausstrebt, beim U hingegen praktische Erwägungen den Ausschlag geben^{/a};
- b. Daß das U im allgemeinen weniger Initiative entwickelt als das G^{/b};

^{/1} Hetzer, a.a.O.

^{/a} S. 91

^{/b} S. 83

- c. Daß es dem U an der Erfahrung fehle, daß man seinen Kräfteinsatz leisten kann, nicht um zu arbeiten, weil man damit sein Leben erhalten muß, sondern um sich schaffend zu erfüllen^{/c};
- d. Die Tatsache, daß Entwicklungserscheinungen, die notwendig sind, um dem Menschen erst die ganze Weite menschlichen Lebens zu erschließen, zum Hemmnis werden, dem man sich möglichst schnell zu entziehen versucht, und daß dadurch eine Ärmlichkeit des Lebens bedingt wird, die vielfach schwerer wiegt als die äußere Armut, ist vielleicht eines der hervorstechendsten Merkmale des U in den Entwicklungsjahren^{/d};
- e. Dieses Vorwiegen des Gesichtspunktes der Zweckmäßigkeit, die dem U von klein auf immer wieder durch die Härte des Lebenskampfes, den seine Angehörigen zu führen haben, nahegelegt wird, zeigt sich in allen seinen Überlegungen, und sie hemmt ihn daran, zum wirklichen Verständnis sittlicher Forderungen vorzudringen^{/e}.

Solche generelle Äußerungen über den Entwicklungsverlauf von Kindern aus wirtschaftlich ungünstigem Milieu bergen die Gefahr der Einseitigkeit in sich, wenn sie mehr als ein Hinweis auf allgemeine Trends sein wollen. Im individuellen Lebensschicksal vermag Armut als Glied einer Reihe von Feldbedingungen doch auch andere Entwicklungswege zu formen.

Der im folgenden geschilderte Lebenslauf von Herrn H. zeugt deutlich von der wirtschaftlichen Not im Elternhaus, die aber eher anspornend als hemmend auf ihn einzuwirken scheint.

Hetzer, a.a.O	/c	S. 75
	/d	S. 55
	/e	S. 53

Wir werden auf diese Problematik bei der Diskussion der Fälle noch tiefer eingehen müssen.

Der Vater stammte aus einem pommerschen Bauernhof, die Mutter aus einer Fischerfamilie. 1906 übersiedelten die Eltern mit neun Kindern aus Pommern nach Berlin, wo Herr H. als jüngstes Kind 1909 geboren wurde. Der Vater arbeitete in einer Futtermittelhandlung. Dort erlitt er einen Unfall, durch den er erblindete.

Von dieser Zeit an war die zwölköpfige Familie auf das bescheidene Vermögen der Mutter und eine kleine Rente des Vaters angewiesen. Kurz nach dem Unfall verstarb eine Schwester von Herrn H. und gleich nach dem Ausbruch des ersten Weltkrieges fiel der älteste Bruder.

Alle diese Schicksalsschläge wurden von der Familie in Gottergebenheit hingenommen. Die Kinder wurden von klein auf dazu erzogen, sich in das Schicksal als selbstverständlich zu fügen und in Bescheidenheit aus ihrer Lage immer das Beste zu machen.

Die Schulzeit von Herrn H. war sehr wechselvoll. In den Wintermonaten lebte er bei den Eltern und ging in Berlin zur Schule. Im Sommer war er bei seiner Tante in Pommern, besuchte eine einklassige Dorfschule und half in der Freizeit in der Landwirtschaft. Die Tante wollte den Jungen an Kindesstatt annehmen und ihn ganz bei sich behalten. Die Eltern lehnten diesen Wunsch jedoch ab. Den Schulabschluß erhielt er in Berlin. Seine Lieblingsfächer waren Rechnen, Raumlehre und Zeichnen. Als der Junge die letzte Volksschulklasse besuchte, starb sein Vater.

Sein eigentlicher Berufswunsch war "Schneider" zu werden. Nicht einfacher Schneider, sondern Zuschneider in einem

größeren Betrieb. Von diesem Beruf hatte er gehört, und er verspürte besonderes Interesse dafür. Er hatte sich sogar vorgenommen, ein "großer Zuschneider" zu werden. Aber der Vormund bewilligte das Geld für diese Ausbildung nicht. Der Hang zur Schneiderei ließ Herrn H. das ganze Leben nicht los und nach 1945 absolvierte er in den freien Abendstunden mit Erfolg einen Ausbildungskursus für Zuschneider.

Nach der Schulentlassung wurde er in einer kleineren Firma als Telephonist angelernt und arbeitete auch aus-hilfsweise im Lohnbüro mit. Mit sechzehn Jahren trat er in eine große elektrotechnische Firma ein und wurde dort als Dreher angelernt. Er sollte gerade zum Einrichter aufrücken, als die Wirtschaftskrise begann und wie viele andere, auch er entlassen wurde. Er war nur drei Monate arbeitslos, dann ließ er sich als Töpfer anlernen. Herr H. sagt von sich, er habe eine glückliche Hand und ihm gelänge anscheinend alles. Als ihm damals in der Töpferei nicht mehr genügend Arbeit geboten wurde, wechselte er in eine Autoproduktenhandlung und baute dort die ersten Stoßdämpfer. Weitere zwei Jahre war er zunächst Bote und später Verkäufer. Von seinem Vorgesetzten wurde ihm damals nahegelegt, er solle doch noch eine kaufmännische Lehre absolvieren, er eigne sich besonders dafür. Dazu fehlte Herrn H. aber das Geld.

Als auch diese Firma plötzlich Konkurs anmelden mußte, erhielt er Arbeit als ungelernter Arbeiter in der Spinnereiabteilung eines großen Werkes. In kurzer Zeit wurde er zum Schichtführer und bald darauf zum Vorarbeiter befördert und 1934 Meistervertreter. Im Jahre 1939 erfolgte die Ernennung zum Meister. Bei Kriegsausbruch mußte Herr H. zur Wehrmacht einrücken, wurde aber nach kurzer Zeit wieder reklamiert.

Als im Kriege die Kapazität seiner Abteilung ausgeweitet wurde, erhielt er Arbeiterinnen aus allen Gegenden des

damaligen Großdeutschen Reiches und auch Volksdeutsche. Die Arbeit für Herrn H. war damals nicht einfach. Jede Frau mußte individuell angelernt werden, damit sie schnell ihre optimale Leistung erreichte.

Sein besonderes Hobby war das Studium der verschiedenen Volksstämme und deren Verhalten gegenüber anderen. Er würfelte dann diese verschiedenen Landsmannschaften durcheinander und setzte die Arbeitsgruppen aus allen Landsmannschaften zusammen. Das klappte immer und die Frauen verstanden sich bis auf einige Ausnahmen gut.

Nach dem Zusammenbruch wurde das Werk demontiert. Anschließend fertigte er mit seiner Abteilung Einkaufstaschen aus Papier.

Zusammen mit einem alten Meister, der während des Krieges aus seiner Pensionierung zurückgerufen worden war, flickte Herr H. aus alten Maschinenteilen, die der Demontage entgangen waren, produktionsfähige Maschinen zusammen.

Leitsatz für seine Arbeit im Werk ist "so zu handeln, als wäre der Betrieb mein persönliches Eigentum". Eine Frauenabteilung bringt besondere Probleme mit sich. Herr H. hat schon oft mit Erfolg durch gutes Zureden Frauen vor der schiefen Bahn bewahrt. Er hat sich auch viel mit der Arbeitseignung und der Erziehung der Menschen beschäftigt und glaubt feststellen zu können, daß Halbwaisen und Vollwaisen unter den jungen Arbeiterinnen verantwortungsbewußter bei der Arbeit seien. Jugendliche, bei denen beide Elternteile noch leben, seien schwieriger zu formen, vor allen Dingen dann, wenn das Elternhaus erzieherisch wenig leiste.

Herr H. lebt und arbeitet ganz für seine Familie und ist mit seinem Lebensschicksal recht zufrieden. Er ist Wassersportler und besitzt schon lange ein eigenes Boot.

Nachdem der Sohn auf eigenen Füßen steht und Herr H. sportlich nicht mehr so leistungsfähig ist, möchte er sich im Sommer ein Motorboot zulegen. Ein eigenes Sommerhaus am Wasser ist sein ganzer Stolz. Das Grundstück ist das schönste in der Umgebung. Aus Spaß an der Arbeit begann Herr H. die Rosenzucht. Früher Mitglied eines Theaterringes, möchte er in Zukunft ein Opernabonnement nehmen, weil seine Frau mehr für die Oper übrig hat.

In diesem Lebenslauf finden wir keine fest umrissenen Erlebniskomplexe, die die Entwicklung besonders ausgerichtet und akzentuiert hätten. Prägend wirkt hier die Gesamthaltung der Familie gegenüber dem Schicksal, wie sie besonders durch die Eltern vorgelebt wurde. Herr H. hat diese Einstellung zum Leben nicht bewußt in sich aufgenommen und sein Handeln zielgerichtet darauf eingestellt. Er handelt vielmehr intuitiv so, wie die Eltern auch gehandelt hätten.

Herr H. tritt anderen Menschen zurückhaltend und bescheiden gegenüber. Auch in seinen Ansprüchen an das Leben ist er bescheiden geblieben.

Auch der unerfüllte Wunsch, Schneider zu werden, ist nie belastend empfunden worden. Der Zuschneider-Kursus wird von Herrn H. eher so aufgefaßt, als hätte er dem Schicksal eins ausgewischt.

Mit dieser natürlichen Selbstsicherheit gelang es Herrn H. schon mit dreißig Jahren Meister zu sein; also fünf Jahre früher als der Durchschnitt aller Meister.

Betrachten wir diesen Entwicklungsablauf nach den von Hetzer beschriebenen Entwicklungsabläufen, so müssen wir im Falle von Herrn H. doch sagen, daß in Bezug auf Willensartung und Entwicklung eigener Initiative doch eine Reihe von durchweg positiven Anzeichen erkennbar werden. Der festumrissene Berufswunsch, über dessen Aussichten er offensichtlich ein recht deutliches Bild hatte, die Tatsache, daß er trotz schlechter Arbeitslage immer wieder eine Tätigkeit fand

und selbst in den Tagen der Wirtschaftskrise sogar für ihn Aufstiegschancen in Aussicht gestellt wurden, er dann schon mit 25 Jahren Meisterstellvertreter wurde, deuten mit Nachdruck auf gut gesteuerte Aktivität. Besonders auch in seiner Tätigkeit als Meister finden wir sein Bemühen, über die bloße Bewältigung der Situation hinauszustreben. Die Auseinandersetzung mit dem Arbeitsauftrag hätte nicht ohne weiteres eingeschlossen, auch gegenseitiges Verständnis verschiedener Landsmannschaften zu wecken und zu fördern. Wir glauben aber auch, daß Herr H. es verstanden hat, sich schaffend zu erfüllen, und sehen aus den Erziehungshinweisen des Elternhauses, daß ihm der Weg zum wirklichen Verständnis sittlicher Forderungen gewiesen wurde.

Bevor wir aber noch die möglichen Einflußgrößen des sozio-ökonomischen Standards allgemein und in Bezug auf den Entwicklungslauf unserer Meister im besonderen diskutieren, wollen wir einen weiteren Lebenslauf darlegen, in dem sich wiederum zeigt, daß die ungünstige finanzielle Ausgangssituation im Elternhaus überwunden wurde, selbst auch gegen die zusätzlich belastende geographische und soziologische Situation, die zweifellos erschwerend bei der Erreichung des vorläufigen Lebenszieles gewirkt haben muß.

Herr U. wurde 1910 im Memelland geboren. Er war Einzelkind. Der Vater war Sägewerksarbeiter; die Mutter führte den Haushalt und half zur Erntezeit auf dem Felde. Das Heimatdorf lag einen Kilometer von der Grenze nach Litauen entfernt und bestand aus zwölf Bauernhöfen.

Eines Tages, Herr U. ging noch nicht zur Schule, fuhr eine Lokomobile durch das Dorf. Sie machte auf ihn einen so großen Eindruck, daß er von dieser Zeit an viel von Maschinen geträumt hat und seinen Eltern erklärte, Maschinenschlosser werden zu wollen.

Acht Jahre lang besuchte er die Schule seines Heimatdorfes. Sie war im Anfang einklassig, später zweiklassig.

Von 1916 bis zum Ende des ersten Weltkrieges gab es nur drei Tage in der Woche Unterricht. Herr U. war immer ein guter Schüler und glänzte in Erdkunde und Rechnen mit ganz besonderen Leistungen. Nur das Aufsatzschreiben machte ihm Mühe.

Als er aus der Schule kam, blieb er weiter fest bei dem Wunsch, eine Lehre als Maschinenschlosser aufzunehmen. Das war für die Eltern nicht leicht zu realisieren. Nach längerem Hin und Her nahmen ihn Verwandte in Tilsit auf, so daß er dort in einer Maschinenfabrik lernen konnte. Es wurden Ziegeleimaschinen und Motore hergestellt. Wegen guter Leistungen wurde ihm ein halbes Jahr der Lehre vom Chef geschenkt. Darauf war Herr U. sehr stolz. Seine Ausbildung endete April 1928. Als Geselle erhielt er einen Lohn von 38 Pfennig in der Stunde.

Im Büro dieser Firma saß ein ehemaliger Oberleutnant aus dem ersten Weltkrieg, der zusammen mit dem Lehrgesellen immer schwärmte und erzählte, es gäbe eigentlich nur eine richtige Stadt, - und das sei Berlin - .

Durch diese Schwärmerei neugierig gemacht, setzte sich Herr U. kurz entschlossen im September des gleichen Jahres auf die Bahn und fuhr nach Berlin. Die Reise selbst war für ihn ein Abenteuer. Die erste Fabrik, in die er vom Arbeitsamt vermittelt wurde, streikte gerade. Er konnte sich nicht ehmal vormerken lassen. Die nächste Stelle, die er zugewiesen erhielt, war in der Schlosserei eines Kabelwerkes. Der große Betrieb gefiel ihm überhaupt nicht. Die ganze Hierarchie war viel zu groß und unübersichtlich. Nach einigen Wochen fand er durch Vermittlung einen Arbeitsplatz in einem anderen Werk. 1930 wurde er dort wegen Arbeitsmangel entlassen.

Er ging aber nicht zurück in seine Heimat, sondern meldete sich zur Landhilfe in der Mark Brandenburg, war eine Zeitlang als Treckerfahrer tätig und betätigte sich aus-

hilfsweise in einer Schmiede. Nach der Ernte des Jahres 1932 ging er nach Berlin zurück und fand im Januar 1933 wieder Arbeit in dem Betrieb, aus dem er 1930 entlassen worden war. 1937 wurde er Vorarbeiter und nach einem Meisterkursus 1944 Meister.

Herr U. muß immer arbeiten. Er glaubt, ohne Arbeit gar nicht leben zu können. Er muß sich immer neue Ziele setzen und vorwärts streben. Heute stehen materielle Dinge mehr im Vordergrund, als früher. Er ärgert sich über die jüngeren Leute in seiner Abteilung, die es an Schwung fehlen lassen. Wer weiter kommen will, muß Elan und etwas von einem "Hans Dampf" haben.

In der Freizeit ist Herr U. zur Zeit sehr angespannt. Er hat sich vor einigen Jahren ein Grundstück von 900 Quadratmetern gekauft und jetzt ein drei-Zimmer-Maus mit Küche und Bad darauf gebaut. Seit einigen Wochen ist alles unter Putz. Es gibt keine Arbeit an diesem Haus, die er nicht selbst gemacht hat. Auch die Kanalisation hat er selbst gelegt.

Früher hat er sehr gerne gelesen und Kulturfilme gesehen. Tiere mag er sehr gern. Er legte sich einen Hund, eine Katze und Hühner zu, die sich untereinander gut vertragen.

Seine besondere Liebhaberei ist die Musik. Seit langen Jahren ist er Mitglied der Volksbühne. Er geht regelmäßig in Opern und Konzerte und sagt von sich, er bekomme eine Gänsehaut, wenn er Musik höre. Seine Frau hat früher keine Bindung zur Musik gehabt. Aber Herr U. hat sie dafür gewonnen, indem er sie langsam, von Puccini angefangen, in die Musik einführte.

In diesem Lebenslauf finden wir, worauf weiter oben bereits ausführlicher hingewiesen wurde, in der sprachlichen Entwicklung gewisse Mängel, wie sie in den Deutschnoten zum Ausdruck

kommen. Im Rechnen aber zeigen sich besonders gute Leistungen. Initiative und starker Willensimpuls treten auch hier deutlich in Erscheinung. Was es für ein Einzelkind aus dieser ländlichen Umgebung bedeutet, einen für diese Welt ungewöhnlichen Berufswunsch durchzusetzen, wird nur schwer gewogen werden können. Sein besonderer persönlicher Einsatz wird auch darin deutlich, daß ihm ein halbes Jahr der Lehre geschenkt wurde. Zweifellos ist der Entschluß, nach Berlin zu gehen, nicht reine Abenteuerlust gewesen. Auch daß Herr U. während der Wirtschaftskrise nicht in seine alte Heimat zurückging, wo sicher die Existenzmöglichkeit für ihn leichter gewesen wäre, spricht für die Eigenständigkeit, mit der er den Unbilden des Schicksals gegenübertritt. Sein zweckgerichtetes Denken und ein Streben nach sichtbarem materiellem Besitz könnten durchaus aus dem Einfluß des ökonomisch ungünstigen Milieus im Elternhaus erwachsen sein. Gleichzeitig macht sich aber auch eine echt erscheinende Hinwendung zu kulturellen Gütern, wie die Musik, bemerkbar, die quasi als Gegenpol zum ersteren gesehen werden könnte.

Die Reihe von Lebensläufen der Meister aus ungünstigem sozio-ökonomischem Milieu ließe sich weiter fortsetzen. In Bezug auf diesen Einflußfaktor zeigen jedoch alle ein ähnliches Bild. Für unsere Betrachtung ergibt sich daraus, daß eine Gleichsetzung von "arm" und "ungepflegt" im Sinne Hetzers mit den daraus abgeleiteten Folgerungen für die Entwicklungsverläufe eine zu weitreichende Vereinfachung darstellt und der wirklichen Vielfalt der Entwicklungsbedingungen in Kindheit und Jugend nicht ganz gerecht zu werden vermag. Die Ergebnisse unserer Untersuchung machen deutlich, worauf auch Thomae⁷¹ bereits mit Nachdruck hingewiesen hat, daß von einer zu einseitigen Akzentsetzung auf Anlage- und Milieufaktoren bei der Betrachtung seelischer Entfaltung zu warnen ist. Sicher ist der sozio-ökonomische Standard im Elternhaus nur einer von vielen Faktoren, die das Feld bestimmen, unter deren Einfluß seelische Entwicklung abläuft.

⁷¹ a.a.O., S. 270

Wenn wir im Rückblick auf das Leben der Meister versuchten, einige Zusammenhänge zwischen sozio-ökonomischem Standard im Elternhaus und der seelischen Entwicklung aufzuspüren, so ist unser Material grundsätzlich von dem von Hetzer und Prestel verschieden. Es war uns nicht wie jenen möglich, das kindliche Verhalten direkt in die Untersuchung miteinzubeziehen. Zum anderen stellt unser Material eine Auslese von der Berufsbewährung dar und war vermutlich auch schon zur Schulzeit eine gewisse Begabungsauslese. Es erscheint uns aber wichtig, mit Nachdruck darauf hinzuweisen, daß unter den von uns untersuchten Meistern aus wirtschaftlich ungünstigem Milieu kein einziger Fall vorhanden ist, bei dem die Eltern ihren Kindern wiederholt und bewußt die Einstellung vermittelt haben, daß Armut ein Hemmnis und Hindernis für ihr zukünftiges Leben bedeutet. Wir fanden hingegen andere ausgleichende Akzentsetzungen durch die Eltern in Form besonderer Haltungen und Einstellungen oder Bindungen an sittliche Werte, die von der Armut weglenkten.

Auf unser Untersuchungsmaterial bezogen, möchten wir die Hypothese weitgehend sogar so formulieren, daß der Faktor des ungünstigen sozio-ökonomischen Standards im Elternhaus bei Vorhandensein anderer günstigerer Feldbedingungen ein besonderer Ansporn für die Entfaltung seelischer Bereiche sein kann.

2. Der Familienzusammenhalt im Elternhaus der Meister.

Der Familienzusammenhalt im Elternhaus als ein weiterer Einflußfaktor für die Entwicklung einer Persönlichkeit hat Psychologen in der Kinder- und Jugendarbeit schon lange Zeit beschäftigt. Vor allem waren es die Bereiche der Kriminalität und Schwererziehbarkeit, in denen schon früh wahrscheinliche Zusammenhänge zwischen Familienzusammenhalt und Entwicklung untersucht wurden. Für den Bereich der "normalen" Verhaltensweisen haben Thomae und seine Schüler verschiedene Untersuchungen angestellt, die wir hier zu Vergleichszwecken heranziehen werden.

Der Familienzusammenhalt wird gemessen am Grad der Geschlossenheit oder Aufgelöstheit der Familie, wobei Geschlossenheit durch den "Tatbestand der Vollständigkeit und Intaktheit der Beziehungen unter den Ehegatten sowie auch zwischen Ehegatten und Kindern" gegeben ist. "Mangelnde Geschlossenheit liegt dort vor, wo starke und langanhaltende Konflikte das Zusammenleben erschweren, wo die Interessen oder Wertorientierungen der Ehepartner sich weit auseinander entwickeln u.s.f. Das äußerste Gegenteil von Geschlossenheit ist die Auflösung der Familie durch Ehescheidung oder dauernde Trennung der Eltern"^{/1}. Für unsere statistische Aufgliederung wollen wir darüber hinaus die Halbwaisen in einer Gruppe "unvollständige Familien" aufführen, jene Meister gesondert zusammenfassen, die trotz vorhandenem elterlichem Haushalt dennoch woanders, meist bei Großeltern, anderen Verwandten oder im Internat aufwuchsen. Außerdem fanden wir noch besonders erwähnenswert, daß es eine kleine Gruppe unter den Meistern gibt, deren Elternhaus besonders belastet war, z.B. durch einen völlig erblindeten Vater oder eine gelähmte Mutter.

^{/1} Thomae, Handbuch d.a.O. S. 271

Die Aufschlüsselung nach den angegebenen Gesichtspunkten ergab folgendes Bild:

Vermutlich geschlossene Familien	62 %
Mangelhaft geschlossene oder aufgelöste Familien	7 %
Unvollständige Familien	18 %, davon 13 % ohne Vater 5 % " Mutter
Außerhalb des Elternhauses aufgewachsen	9 %
Besondere Belastungen im Elternhaus	4 % ^x

Die von uns in dieser Art aufgeschlüsselten Zahlen lassen sich nicht direkt mit den Ergebnissen von Thomae vergleichen. Zu den Meistern aus mangelhaft geschlossenen oder aufgelösten Familien haben wir noch jene hinzugenommen, die aus unvollständigen Familien stammen, die außerhalb des Elternhauses aufgewachsen sind und die besondere Belastungen im Elternhaus aufzuweisen haben. Nur der kleinere Teil dieser zusätzlich aufgenommenen Meister wuchs in einer pädagogisch relativ überschaubaren ländlichen oder kleinstädtischen Großfamilie auf.

Außerdem geht unsere Auslese über die Bewährung in Lehre und Tätigkeit als Jungarbeiter weit hinaus. Durch den längeren Lebenslauf bei den Meistern können bereits andere Faktoren als Regulativ gewirkt und zu einem Ausgleich möglicher Milieueinflüsse beigetragen haben.

^x Die entsprechenden Zahlen aus der Untersuchung von Lehr und Thomae an 30 - 50jährigen Angestellten sind:

bei 25,6 % die Ehe der Eltern intakt,
bei 30,8 % die Ehe der Eltern gestört,
bei 43,6 % die Ehe der Eltern zerrüttet (geschieden
bzw. getrennt).

Da allein die Zahl der zerrütteten Ehen auf einen ganz besonders zusammengesetzten Personenkreis im Elternhaus hindeutet, der einer näheren Erforschung bedarf, wurden die Zahlen nicht in eine vergleichende Betrachtung aufgenommen.

Wir müssen uns daher darüber klar sein, daß wir im Grunde zwei "Geschehensreihen" aneinanderhalten und mit entsprechenden Vorbehalten die von Thomae gefundenen Zahlen berufsbe-
währter männlicher Jugendlicher unseren Zahlen gegenüber-
stellen.

Dabei ergibt sich:

	Meister	berufsbew. männl. Jugendliche ^{/1}
Umwelt günstig	62 %	78 %
Umwelt ungünstig	38 %	22 %

Die Tatsache, daß unter den berufsbewährten Meistern 38 % sind, deren familiäres Ausgangsmilieu in ihren Jugendjahren wenig oder gar nicht überschaubar war, erscheint uns für die Praxis der Lehrlingsauswahl von eminent wichtiger Bedeutung. Noch heute werden oft aus Scheu vor vertieftem pädagogischem Aufwand in der Zeit der Lehrausbildung gerne besonders jene Lehrstellenbewerber bevorzugt, bei denen das Verhältnis Lehrling - Eltern - Lehrmeister klar und übersichtlich ist.

Dabei zeigen die statistischen Ergebnisse von Thomae^{/2} über die wahrscheinlichen Zusammenhänge von Familienzusammenhalt und Berufsbewährung, daß eine derartige Einstellung keineswegs unbegründet ist. Thomae hat nachweisen können, "daß der prozentuale Anteil negativer Berufsentwicklungen bei den aus ungünstigem Milieu stammenden Jugendlichen fast $3\frac{1}{2}$ mal so groß ist wie der der Jugendlichen aus günstigem häuslichem Milieu". Der Volkswirtschaft gehen jedoch durch eine solche Auslese wertvolle Kräfte verloren, an denen in der Industrie nicht nur heute, sondern auch in der Zukunft großer Bedarf herrschen wird. Thomae weist mit Recht darauf hin, daß andere Faktoren im psychischen Umfeld als Ausgleich für das un-

^{/1} Hagen, Thomae, Mansfeld, Mathey: Jugendliche in der Berufsbewährung, S. 158
Tabelle umgerechnet

^{/2} daselbst S. 159

günstige Milieu und dessen Einfluß dienen können, indem er sagt: "Wo die Lehre dagegen trotz ungünstiger Verhältnisse positiv verläuft, zeigt sich oft der Ausgleich eines ungünstigen häuslichen Milieus durch die erzieherische Atmosphäre einer guten Lehrstelle oder die heilende Wirkung, die in der Arbeit und an der Freude am sachlichen Erfolg begründet liegt". Und weiter "indem diese (pädagogisch wirklich sachgemäß vorgehende) Ausbildung feste innere Kerne schafft, vermag sie häufig Störungen auszugleichen . . .".^{/1}

Wir werden auf dieses Problem noch zurückkommen, wenn wir den Einfluß von Vorbildern und Idealen besprechen.

Zu welchen Störungen in der Entwicklung es unter dem Einfluß ungünstigen Familienmilieus kommen kann, hat Bergler^{/2} in eindrucksvoller Weise an Fällen aus der Praxis der Jugendberatung aufgewiesen. Wir sind nicht in der Lage, für jeden der von ihm aufgezeigten Familiensituationen einen entsprechenden "Normalfall" darzustellen. Hingegen soll versucht werden, an einigen Lebensläufen berufsbewährter Meister das Auftreten von regulierenden Einflüssen darzulegen.

a. Gestörter Kontakt zwischen den Eltern.

Im ersten Fall, der hier beschrieben werden soll, bestehen Schwierigkeiten zwischen den Eltern. Die Familie wird eigentlich nur von der Mutter zusammengehalten. Der Vater hat mit seiner Familie wenig inneren Kontakt. Seine Leidenschaft ist das Wetten. Daher muß seine Frau durch regelmäßige Berufsarbeit zum Unterhalt der Familie beitragen.

Herr R. wurde 1907 in Berlin geboren. Von allen neun Kindern starben fünf als Säuglinge oder Kleinkinder, so daß Herr R. eigentlich nur mit drei Geschwistern zu-

^{/1} Hagen, Thomae, Mansfeld, Mathey: a.a.O S. 171

^{/2} Bergler, R., Kinder aus gestörten und unvollständigen Familien, Weinheim - Berlin 1955

sammen aufgewachsen ist. Der Vater war Schuhmacher-
geselle und soll nach Erkundigungen, die die Mutter
einholte, in der Arbeit immer fleißig und gewissenhaft
gewesen sein. Aber die Mutter mußte ihr ganzes Leben
schwer arbeiten, weil der Vater am Wochenende seinen
ganzen Verdienst auf die Rennbahn brachte.

Mit sechs Jahren kam Herr R. in die Volksschule. Ge-
schichte und Erdkunde waren während der ganzen Schulzeit
seine Lieblingsfächer. Insgesamt war er immer unter den
zehn besten Schülern der Klasse. Mit zwölf Jahren kam
er für ein Jahr zu seinem Großvater, der auf dem Lande
Schäfermeister war. Er hat dort neben der Schule fleißig
in der Landwirtschaft mitarbeiten müssen. Die Tätigkeit
hat ihm viel Spaß gemacht. Von den Tieren und der Natur
kann er noch heute stundenlang erzählen.

Der Großvater wurde bestimmendes Vorbild für sein Leben.
Er gab ihm den Leitspruch mit: "Tritt immer offen und
ehrlieh entgegen, dann wirst Du auch Entgegenkommen fin-
den".

Für das letzte Schuljahr mußte Herr R. wieder nach Ber-
lin. Er ging ungern von seinem Großvater fort und obwohl
Junge, hat er geweint.

Nach Abschluß der Schule wollte er ein Handwerk lernen.
Sein älterer Bruder war Schlosser geworden und so hatte
Herr R. den Wunsch, Maschinenschlosser in der Landmaschi-
nenproduktion zu werden. Er dachte nämlich daran, später
wieder auf das Land zu seinem Großvater zu ziehen. Der
Vater wollte jedoch nicht, daß der Junge überhaupt was
lernte. Seine Meinung war: "Ungelernte verdienen viel
Geld".

So wurde Herr R. zunächst einmal Laufbursche in einer
Kunstmaterialienhandlung. Dort wurde viel an die Hoch-
schule für bildende Künste geliefert, und so kennt

Herr R. noch Maler wie Corinth und Liebermann vom Ansehen.

Gegen den Willen des Vaters setzte die Mutter durch, daß Herr R. doch noch eine handwerkliche Lehre durchmachte. Durch Vermittlung der ältesten Schwester, die beruflich tätig war, kam er in eine große Maschinenfabrik als Maschinenschlosserlehrling. Bei Lehrabschluß im Jahre 1925 war Herr R. in derselben Abteilung, die er heute als Meister leitet.

In den wirtschaftlich schlechten Jahren um 1930 schrumpfte die Abteilung von 150 Mitarbeitern auf 12 zusammen. Er selbst war einer der zwölf und stolz darauf, daß er das ohne Protektion ganz seiner Leistung verdankte.

Eines Tages kam der Meister auf Herrn R. zu und sagte: "Sie sind mein Nachwuchs, Sie müssen sich mal theoretisch umsehen". Daraufhin absolvierte er einen Meisterkursus und legte 1938 die Meisterprüfung ab.

Als der Abteilungsmeister plötzlich verstarb, rückte Herr R. nach. Grundsatz für seine Führungstätigkeit war: - "vorleben und gerecht sein" - .

Seine Mitarbeiter kommen oft auch in heiklen privaten Fragen zu ihm um Rat und Hilfe. Sie finden ihren Vorgesetzten "so abgeklärt", weil er ihnen ruhig und sachlich eine Stütze zu geben vermag.

Die Abteilung ist relativ klein. Herr R. hat nur 23 Mitarbeiter, zum überwiegenden Teil Fachkräfte und Spezialisten. Die Leute fühlen sich wie in einer großen Familie. Das erfuhr Herr R. anlässlich einer Versetzung und geplanten Beförderung seines besten Mitarbeiters. Der Mann verzichtete auf den Abteilungswechsel, weil er in der Gemeinschaft verbleiben wollte.

Oft denkt er an den Leitsatz seines Vorgesetzten, als er

noch junger Meister war. Dieser Ingenieur sagte immer: "Die Arbeit leisten wir immer, - Hauptsache, wir leisten auch die Menschen."

Diese Forderung ließe sich nur erfüllen, so meint Herr R., wenn man den Mitarbeitern in die Augen schaut, die Arbeit vormache und als Mensch ein Vorbild vorlebe. Immer, wenn ihm darin ein kleiner Erfolg sichtbar wird, empfindet er innere Befriedigung.

In seiner Freizeit widmet Herr R. sich ganz der Familie. Früher trieb er noch Sport und fuhr mit dem Fahrrad durch die Mark Brandenburg. Heute geht er höchstens einmal im Monat auf den Sportplatz als Zuschauer. Den Urlaub verbringt die ganze Familie jedes Jahr am Wasser, da Herrn R.'s Frau eine gute und leidenschaftliche Schwimmerin ist. Von Jugend auf hat er gern musiziert und spielt jetzt noch zur Entspannung auf seinem Bandoneon. Auch geht er öfter mit der Familie in die Oper.

Der siebzehnjährige Sohn sollte eigentlich ein Handwerk erlernen und sich darauf aufbauend fortbilden. Seine Schulleistungen waren jedoch so gut, daß er von den Lehrern in die Oberschule empfohlen wurde. Wenn die wirtschaftlichen Verhältnisse so bleiben, möchte Herr R. seinem Sohn das Studium der Physik ermöglichen.

In diesem Lebenslauf tritt uns eine nach außen von der Mutter zusammengehaltene Familie entgegen, in der die Kinder offensichtlich innerlich Stellung für die Mutter bezogen. Dabei scheint es so, als ob die Haltung gegenüber dem Vater nicht offen aggressiv, sondern eher resignierend bedrückt war. Die Mutter suchte Verständnis für die Ziele ihrer Kinder und gab ihnen damit in einer schlichten Art Richtung und Halt. Durch sein Verhalten, besonders aber durch seine Stellungnahme zum Berufswunsch, wird der Vater zum "Gegenideal" (Schmeing) von Herrn R. Zum positiven Ideal wird der Großvater, den er mit zwölf Jahren kennenlernte. Aus dem Erlebnis dieser Polarität

erhalten Leitsatz und Verhaltensregeln des Großvaters den Charakter der Richtschnur für sein eigenes Verhalten. Wir können nicht übersehen, ob das starke Erlebnis des Gegenideals nicht genügend eigene Kräfte für eine positive Entwicklung freigemacht hätte, es scheint aber so, als habe das Erlebnis der Polarität gerade in der beginnenden Pubertät die Orientierung für Herrn R. erleichtert.

b. Stiefmuttersituation in einer aufgelösten Familie.

In dem nun folgenden Lebenslauf häufen sich die ungünstigen Milieueinflüsse derart, daß die positive Entwicklung beinahe überrascht. Im Rückblick auf den Geschehensablauf erscheint die positive erzieherische Einwirkung vom Elternhaus her minimal. Es entsteht der Eindruck, daß die Lehrer während der Schulzeit in Kenntnis dieses Umstandes sich des Kindes besonders angenommen haben. Gute intellektuelle Anlagen und seelische Robustheit waren Voraussetzung, um sich zu dem zu entwickeln, was Herr G. heute darstellt.

Herr G. wurde 1909 in einer kleinen Landstadt in Niedersachsen geboren. Der Vater stammte aus Hamburg und war als Betriebsleiter in einer kleinen Zigarrenfabrik tätig. Als Herr G. fünf Jahre alt war, starb seine Mutter. Damit, so sagt er heute, ging ihm die Mutterliebe verloren. Zwar hat der Vater ein Jahr später wieder geheiratet, aber die Stiefmutter war 18 Jahre jünger als der Vater und kümmerte sich um das Kind überhaupt nicht. Während der Vater im ersten Weltkrieg an der Front war, hinterging sie ihn in der Heimat mit mehreren anderen Männern. Bei der Rückkehr des Vaters kam es zur Scheidung der Ehe.

Herr G. besuchte acht Jahre die Volksschule. Das Lernen machte ihm sehr viel Spaß. Er wetteiferte immer mit seinen Klassenkameraden. Seine Lieblingsfächer waren Rechnen und Erdkunde.

Von Jugend auf wurde Herr G. sehr streng erzogen und kurz gehalten. Obwohl es seinem Vater wirtschaftlich sehr gut ging, bekam sein Sohn keine ordentliche Kleidung. Die ganze Woche mußte er mit einem und demselben Stück auf dem Leib herumlaufen. Schon in der Schule schämte er sich, noch mehr aber später als Lehrling, weil er die ganze Woche nur mit der blauen Elektriker-montur herumlaufen mußte.

Herr G. hatte ursprünglich Lehrer werden wollen. Von seinen Lehrern war er schon vorgeschlagen worden und in der Heimatstadt war auch ein Seminar, so daß er zu Hause hätte wohnen können. Durch die Scheidung des Vaters scheiterte sein Plan und lernte er Elektroinstallateur.

Mit 19 Jahren schickte ihn sein Vater nach Berlin, obwohl er dort keinerlei Bekannte oder Verwandte hatte. Er sollte einmal auf eigenen Füßen stehen und sich umsehen.

Der Vater heiratete zum dritten Mal. Die Frau war recht nett, aber das Verhältnis zwischen Herrn G. und dem Vater wurde immer schlechter. Sein Besuch im Elternhaus war nicht mehr erwünscht.

In Berlin fand Herr G. 1928 Arbeit in einem großen elektrotechnischen Werk. Er reiste zu Auslandsmontagen in Europa und nach Südamerika und wurde mit zweiundzwanzig Jahren zum Vorarbeiter ernannt. In der Zeit der schlechten Wirtschaftslage wurde er wieder zum Monteur zurückgestuft.

1933 heiratete er. In der ersten Zeit der Ehe war die Frau, die zwei Jahre älter als Herr G. ist, berufstätig. Die Ehe blieb kinderlos, obwohl beide gern Kinder haben wollten.

1934 erfolgte eine neuerliche Beförderung zum Vorar-

beiter, 1938 wurde Herr G. stellvertretender Meister und ein halbes Jahr später Werkmeister bis zum Jahre 1945. Nach dem Kriegsende wurde das Werk demontiert, so daß nur Außenmontagen zu erledigen waren. So begann Herr G. wieder als Monteur, wurde 1953 neuerlich als Meister eingesetzt und erhielt 1956 die Ernennung zum Obermeister und einen Bereich mit 260 Mitarbeitern.

In seiner Freizeit liest Herr G. gern Reisebeschreibungen und interessiert sich intensiv für naturwissenschaftliche Fragen. Sein besonderes Steckpferd sind ausgedehnte Wanderungen.

Seine Frau ist ihm eine große seelische Stütze. Besondere Kraft kosten ihm die menschlichen Probleme seiner Mitarbeiter. Offenbar schätzen seine Mitarbeiter sein Verständnis für ihre Sorgen, denn sehr viele kommen auch mit privaten Dingen um Rat und Hilfe zu ihm.

Er weiß aus seinem eigenen Leben, wie gut es ihm getan hat, wenn er von seinen Lehrern oder von einem Vorgesetzten einen Rat bekam. Auch spricht er seine Mitarbeiter von sich aus hin und wieder an, wenn er merkt, daß Anschaffungs- oder Vergnügungssucht bei manchen überhandnimmt. Er appelliert dann an eigenes Nachdenken und Selbstkritik und hat damit gute Erfolge erzielt.

Den Sinn seines Lebens und seiner Arbeit sieht er heute darin, von seiner Erfahrung abzugeben und anderen Menschen den Weg zu weisen. "Es ist uns eine Aufgabe gegeben, die wir erfüllen müssen. Wir sind geboren, um nach unserer Pflichterfüllung zu sterben."

Ergänzend muß von Herrn G. noch erwähnt werden, daß er großen Wert auf Kleidung und überhaupt auf seine äußere Erscheinung legt.

Von außen auf Herrn G. in Kindheit und Jugend regulierend wirkende Kräfte, die Ausgleich für das ungünstige Familien-

milieu geboten hätten, werden in diesem Lebenslauf nicht sichtbar. Sie werden entweder im Rückblick auf seine eigene Entwicklung überdeckt, oder waren wirklich nicht vorhanden. Schulische und berufliche Erfolge können sein Selbstbewußtsein gefestigt haben. Sobald er im Beruf festen Fuß gefaßt hatte, heiratete Herr G. Vielleicht ist es bezeichnend, daß seine Frau sehr resolut war und zwei Jahre älter als er selbst. Leider ließ sich nicht klären, ob Herr G. in seiner Frau nicht nur die Lebenspartnerin, sondern auch eine Art Mutterersatz sah. Das Erlebnis der Einsamkeit in seiner Kindheit und des Kampfes um die eigene Existenz mag besonders zu seiner Haltung beigetragen haben "Anderen von seiner Erfahrung zu geben; andere Menschen vor einem Schicksal zu schützen versuchen, wie er es erleben mußte."

c. Uneheliche Geburt und früher Tod der Mutter.

Als letzter Fall in unserer Kasuistik zu diesem Abschnitt wollen wir einen Lebenslauf schildern, dessen familiäres Ausgangsmilieu sich dadurch auszeichnet, daß das unehelich geborene Kind mit zwei Jahren die Mutter verliert und die Großmutter, zu der es kommt, nach dem Tode des Großvaters selbst in materieller Not lebt.

Herr N. wurde 1921 in einem Dorf in Thüringen geboren. Er hat noch zwei Stiefgeschwister, mit denen er nie engeren Kontakt hatte. Herr N. wurde unehelich geboren und der Vater, der als Maschinenbauer auf Montagen gut verdiente, hat sich denkbar wenig um seinen Sohn gekümmert. Alle paar Jahre ließ er sich einmal kurz sehen und verschwand dann für längere Zeit wieder.

Als Herr N. zwei Jahre alt war, starb seine Mutter und er kam zu den Großeltern. Mit sechs Jahren trat er in die zweiklassige Dorfschule ein, die er acht Jahre besuchte. Sein Lieblingsfach war Zeichnen.

Der Großvater starb, als Herr N. zehn Jahre alt war.

Damit begann für seine Großmutter eine Zeit der Entbehrungen. Die Rente, von der sie beide leben mußten, war kärglich. Da die Großmutter noch etwas Geld hinzuverdiente, war das geregelte Familienleben dahin.

Obwohl es finanziell zu Hause nicht rosig aussah, sollte er nach Abschluß der Schule doch einen Beruf erlernen.

Im Nachbardorf gab es eine Porzellanfabrik. Herr N. stellte sich vor und wurde genommen. Er war besonders glücklich, weil er wußte, daß Porzellandreher viel Geld verdientes. Nebenbei lernte er noch das technische Zeichnen. Unterricht erhielt er nach Feierabend von seinem Berufsschullehrer und zu Hause arbeitete er mit großem Eifer, um wenigstens den gelernten Zeichnern an Leistung gleichzukommen, wenn er auch selbst keinen Lehrbrief für dieses Fach vorweisen konnte.

Mit achtzehn Jahren wurde er zum Arbeitsdienst und 1940 zum Militär einberufen. Am Ende des Afrikafeldzuges war er Panzerkommandant und geriet in der Nähe der tunesischen Grenze in englische Kriegsgefangenschaft. Er verbrachte dort drei Jahre und wurde von der Haltung der englischen Soldaten gegenüber den Gefangenen sehr positiv beeindruckt. Ihm wurde dort deutlich, was man unter einem "gentleman" versteht.

Seine Frau, er hatte 1943 geheiratet, war zu Verwandten nach Westdeutschland gegangen, als die Zonengrenze errichtet wurde. So ließ er sich nach dem neuen Wohnort seiner Frau entlassen und hörte dort, daß der Betrieb, in dem er früher tätig war, nach Westen verlagert worden war.

Er meldete sich und wurde sofort eingestellt. Nach kurzer Zeit kam er aufgrund seiner Zeichenfähigkeit ins Konstruktionsbüro. Er wurde sogar zum Gruppenführer befördert, aber es machte ihm doch keinen rechten Spaß. Er

hing am Material. Er sagt selbst: "Das Material lebt, - Porzellan ist kein toter Gegenstand." Außerdem sehnte er sich zurück in den Produktionsablauf mit den vielen Menschen und dem pulsierenden Leben.

So wurde Herr N. 1952 als Meister eingesetzt und erhielt die Aufgabe, die industriefremden Arbeitskräfte für die Produktion anzulernen. Dazu ersann er ein System, um im Verlaufe einer längeren Zeit alle Mitarbeiter an den wichtigsten Arbeitsplätzen der Abteilung anzulernen. Damit kann jeder jeden vertreten, wenn der Kollege einmal krank sein sollte.

Auf die Menschenführung verwendete er ganz besondere Sorgfalt, denn er wußte aus seiner Kriegserfahrung, daß die Leute zu ihrem Vorgesetzten stehen müssen, wenn gemeinsam etwas erreicht werden soll.

Vorbild für sein ganzes Leben wurde Herrn N. ein Vorgesetzter nach der Lehre, der immer ruhig und ausgeglichen war und ihm eine Lebensregel mit auf den Weg gab: "Tue Deinem Feinde von Zeit zu Zeit Gutes an, damit Du ihn beschämst". Dieser Satz hat starken Eindruck bei Herrn N. hinterlassen und er hält sich heute noch daran, wenn er in eine entsprechende Situation kommt.

In seiner Freizeit beschäftigt sich Herr N. gern mit Gartenarbeit. Vor allen Dingen zieht er verschiedene Blumensorten. Er liest gern Erlebnisberichte und Abhandlungen über den technischen Fortschritt. Alles, was im Haushalt an Bastel- oder Anstreicharbeiten anfällt, erledigt er. Das Basteln ist schon beinahe zur Krankheit geworden. Im Winter ist seine ganze Leidenschaft das Skifahren.

Seinen drei Töchtern von 15, 8 und $1\frac{1}{2}$ Jahren will er eine gute Ausbildung und eine Umwelt angedeihen lassen, an die sie später gern zurückdenken.

Sein bisheriges Lebensschicksal beurteilt er, besonders im Beruflichen, eindeutig positiv. "Zwar ist die Industrie", wie er sich ausdrückt, "kein Honiglecken, denn man muß sich wirklich durchsetzen und durchbeißen". Die Arbeit bereitet ihm aber große Freude.

In der Nachkriegszeit, so äußerte Herr N., sei der Sinn aller Arbeit und des Lebens manchmal nicht mehr zu sehen gewesen. Und doch hätten die Leute damals, ebenso wie heute in armen Ländern, Mut zum Leben. Es sei der relative Aufstieg, der uns antreibe. Die Menschheit müsse fortbestehen und jeder Mensch habe eine bestimmte Funktion zu erfüllen.

Von Jugend auf zeigt sich in diesem Lebenslauf ein starkes Leistungsstreben. Möglicherweise wird die Berufswahl von Herrn N. von dem Erlebnis der wirtschaftlichen Not in Kindheit und Jugend weitgehend bestimmt. Unter den ihm gegebenen Möglichkeiten wählte er den wohl körperlich schwersten, auch schwer erlernbaren Beruf, der aber auch den höchsten Lohn versprach. Auch die Verwertung seiner zeichnerischen Anlagen im technischen Raum zeigt sein Streben nach finanzieller Sicherheit und Erweiterung der beruflichen Möglichkeiten. Eigentümlicherweise sagt der spätere Einsatz im Konstruktionsbüro, wo er seine zusätzliche Ausbildung in Leistung hätte umsetzen können, nicht zu. Wahrscheinlich entbehrte er aber dort tatsächlich zu sehr des menschlichen Kontaktes. In der Tat scheint nämlich durch die Arbeitsplatzanordnung und die Tätigkeit in den Konstruktionsbüros die Möglichkeit der Kontaktaufnahme eingeengt.

Der Schwerpunkt der sozialen Entfaltung scheint bei Herrn N. erst in der Zeit des Wehrdienstes und während der Gefangenschaft zu liegen. Aus dieser Zeit des "Auf-einander-angewiesen-seins" stammen wahrscheinlich auch jene pädagogischen Haltungen, die er seinen Mitarbeitern gegenüber einnimmt.

Dadurch, daß unser Material nach dem Gesichtspunkt der

beruflichen Bewährung ausgelesen wurde, würde ein unklares Bild entstehen, würden wir nicht darauf hinweisen, daß eine "günstige familiäre Umwelt" im Elternhaus "noch keine Gewähr für eine . . . harmonische Persönlichkeitsentwicklung und berufliche Bewährung bietet." (Thomae). In der Untersuchung an Jugendlichen findet Thomae¹ bei solchen aus geschlossenen Familien noch 10,4 % negative oder vorwiegend negative Berufsbewährung.

Die Ergebnisse unserer Betrachtung zeigen nun, wie auch Thomae es bei den von ihm untersuchten Jugendlichen fand, daß ungünstige Milieueinflüsse nicht unbedingt hemmend auf die Aktivität und Spontaneität, wie auch auf die gesamte Persönlichkeitsentwicklung wirken müssen. Besonders in den von uns dargelegten Fällen wird deutlich, wie andere Milieueinflüsse, Begabung und seelische Konstitution regulierend auf die Entwicklung eingreifen können. Durch das Studium dieser Regulationskräfte erwachsen uns Hinweise darauf:

1. daß Kenntnisse über Schulleistungen und den ihnen zugrunde liegenden Begabungen sowie vom äußeren Familienmilieu keine genügenden Unterlagen für eine volkswirtschaftlich optimale Auswahl von Lehrstellenbewerbern erbringen;
2. daß gerade die Kenntnis schon vorhandener Regulierungsfaktoren und das Wissen, welche möglichen pädagogischen Einflüsse eine Regulierung herbeiführen können, für die Phase der Berufsausbildung, die mit dem Entwicklungsabschnitt der Pubertät zusammenfällt, wichtig ist;
3. daß aber diese Einsichten nicht nur für die Auswahl von Lehrstellenbewerbern wichtig sind, sondern für den gesamten förderungswürdigen Nachwuchs und dessen Auswahl von erhöhter Bedeutung sind und

¹ Thomae, H. Der Einfluß des Elternhauses auf das Verhältnis Jugendlicher zur Leistung, Psychologie und Praxis, München 1956, Heft 1, S. 28

4. daß unter Berücksichtigung dieser Erkenntnisse die Schulung von Meisteranwärtern in der Industrie nochüber Wissensvermittlung hinaus zusätzliche pädagogische Aufgaben übernehmen kann und auch übernehmen sollte.

Auf die Punkte 2. und 3. und auch 4. hat Scharmann^{/1} schon mit Nachdruck hingewiesen, wenn er schreibt:

"da die betriebsgebundene Berufsausbildung bei uns die Norm der Berufserziehung darstellt, gewinnt der Betrieb als Ausbildungsträger eine erhöhte pädagogische und entwicklungspsychologische Bedeutung."

Unsere Betrachtungen erweisen aber auch die hohe Plastizität, mit der der seelische Organismus auf die Gesamtheit seines Umfeldes reagiert und auf die hin er sich orientiert. Nur so wird auch verständlich, daß diese Meisterpersönlichkeiten unter unserem Material sich zu weitgehend ausgeglichenen Menschen entwickelt haben, die durch diese Harmonie gerade die vielfältigen Fragen der Menschenführung in ihrer Tätigkeit mit Erfolg gelöst haben. Eine Bewährung, die eine nur fachliche Qualifikation in erheblichem Umfange übertrifft.

^{/1} Scharmann, Handbuch a.a.O. S. 570

3. Ideale, Vorbilder und Leitsätze.

Während unsere Betrachtungen bisher insbesondere auf Entwicklungseinflüsse aus der Kindheit und frühen Jugend gerichtet waren, werden im folgenden Einflußgrößen aus der zweiten Hälfte der Pubertät und der Adoleszenz aufgezeigt werden. Wie wichtig gerade diese Phase für die Entwicklung der Persönlichkeit ist, bringt Spranger prononciert in seinem Buch zur "Psychologie des Jugendalters"^{/1} zum Ausdruck, wenn er schreibt: "In diese gesicherte Seelenlage (gemeint ist die des 10 - 11jährigen Kindes) bringt die Reifezeit so tiefe, neue Erschütterungen, daß man nicht mit Unrecht von einer zweiten Geburt gesprochen hat". In dieser Zeit des Umbruchs und der Neuorientierung sind die Einwirkungsmöglichkeiten aus dem Gesamtumfeld des Menschen besonders groß, weil sich für den jungen Menschen eine ganz neue Erlebniswelt öffnet, die Welt der Erwachsenen mit ihren Verhaltensnormen und Wertskalen, in der er nach ihm angemessenen Wegen und Richtungen sucht, auf denen er sich zur eigenständigen Persönlichkeit entfalten kann. Dazu äußert Thomae^{/2}: "Über diese mehr oder minder auf das Kind bezogenen Haltungen und Verhaltensweisen (gemeint in erzieherischer Hinsicht) hinaus wirken die Eltern prägend durch die Art und das Maß, in dem sie bestimmte Leitbilder formen. Ganz abgesehen von den tiefenpsychologischen Theorien der mit der Überwindung der ödipalen Aggression einsetzenden Identifikation des Kindes mit dem Vater, müssen wir schon in der schulfähigen Kindheit, vor allem aber in der Reifezeit, mit einer starken Wirksamkeit des 'Vorbildes' der Eltern rechnen". Ebenso formuliert Müller^{/3} zu dem Suchen nach Richtung in dieser Entwicklungsphase: "Aus der stillen Not des Jugendlichen, der mit sich selber nicht mehr fertig wird, fließt eine Nötigung zum Vorbild".

^{/1} Spranger, E. Psychologie des Jugendalters, Leipzig 1931
S. 33

^{/2} Thomae, a.a.O., S. 278

^{/3} Müller, Untersuchungen über das Vorbild, Bern 1940, S. 76

Soweit Untersuchungen über den Einfluß bestimmter Haltungen und Einstellungen der Eltern auf das Verhalten von Kindern und Jugendlichen durchgeführt wurden, konnte im Rahmen von Längsschnittuntersuchungen (Baldwin u.a.) oder Beobachtungen innerhalb psychologischer Beratungssituationen (Hetzer) sowohl das Verhalten der Eltern als auch das der Kinder studiert werden. Diese Möglichkeit bestand bei unserer Untersuchung leider nicht. Wir können daher nur Teilfaktoren betrachten, wie sie sich im Einfluß von Leitsätzen und Lebensregeln, Idealen und Vorbildern zu erkennen geben. Die Vermutung, daß wir damit wahrscheinlich echte Einflußgrößen der Entwicklung finden können, bestärkt Thomae, wenn er hervorhebt^{/1}: "Bei den Personen des näheren Umgangs, noch mehr bei den gegen Ende der Reifezeit zunehmenden abstrakten Schilderungen eines Ideals, ist dagegen eine solche Entsprechung zwischen dem formulierten Vorbild und einer entsprechenden Entwicklung der Motivationsstruktur wahrscheinlich". Künkel und Adler gehen in ihren Stellungnahmen zur Bedeutung von Leitlinie und Leitbild soweit, zu sagen - einen Menschen verstehen, heißt, ihn in seinen Zielsetzungen begreifen -.

Wenn wir bei der Untersuchung dieser Faktoren die Leitsätze und Lebensregeln von Ideal und Vorbild trennen, so tun wir das bewußt deshalb, weil wir nach einem Überblick über die Literatur zu diesem Problemkreis feststellen mußten, daß die von uns gefundenen Wirkungen von Leitsätzen und Lebensregeln nur auf einen begrenzten Bereich des Verhaltens ausgeübt werden und damit an Umfang weit hinter Idealen und Vorbildern zurückbleiben. Sie entsprechen etwa den von Künkel^{/2} beschriebenen Leitlinien.

Die wohl umfassendste und inhaltlich am weitesten gespannte Definition für das Ideal finden wir zitiert bei Schmeing^{/3}: "Das Ideal ist ein beliebiger Gegenstand, welcher in reiner Form als Wert emotional mit der Tendenz auf seine Realisie-

^{/1} a.a.O., S. 490

^{/2} Künkel, F., Die Arbeit am Charakter, Schwerin 1932

^{/3} Schmeing, K., Ideal und Gegenideal, Leipzig 1935, S. 2

rung erlebt wird und zwar mit Gültigkeitsdauer oder mit außergewöhnlicher Intensitätsstärke". (Nach A. Schlesinger). In seinen weiteren Ausführungen unterscheidet Schmeing dann ein abstraktes, freies Ideal im Gegensatz zu einem personal gebundenen Ideal^{/1}. Dabei vermag Schmeing in seiner Untersuchung aufzuweisen, daß in der Entwicklung zur Reife zunächst das personal gebundene Ideal im Vordergrund steht, dem eventuell ein negatives oder Gegenideal als einflußnehmender Faktor hinzugefügt wird. Im Verlauf der weiteren Entwicklung zerfällt das personale Ideal wieder verbunden mit einer zunehmenden Toleranz für das Gegenideal. Da Schmeings Material über den weiteren Verlauf keine Auskunft mehr gibt, äußert er die Vermutung^{/2}: "daß sich Ideale zwar von ihrer personalen Bindung lösen, aber in abstrakter Form, als Lebensgrundsätze, weiter eine Rolle spielen; sie sind als solche nicht mehr auf eine andere Person bezogen, sondern in die eigene Persönlichkeit hineingenommen". Im Gegensatz zu dieser Feststellung stehen die Ausführungen von Behn^{/3}: "Wer in einem Ideal das ihm selber Beschiedene erkannt hat, wird sich als reifender Mensch nicht damit begnügen, sich dessen im Begriff zu bemächtigen; seine Phantasie wird nach einem leibhaften Vorbild dürsten, daß an tausend Einzelzügen des Lebens reicher ist, als das niemals so farbensatte Ideal. In kritischer Würdigung und besonnener Verehrung wird er diesem Vorbild nachfolgen, nicht mehr in träumerischer Nachahmung; und er wird sich darüber verantworten können". Wir glauben in diesen entgegengesetzt scheinenden Aussagen keinen Widerspruch finden zu müssen, sondern einen Hinweis darauf, daß die Stellung des Ideals in der Entwicklung des Menschen eine Veränderung erfährt. So sagt Schmeing^{/4}: "Im Rahmen des allgemeinen geistigen Werdens hat auch das Ideal seine Eigenentwicklung".

Die Eigenentwicklung würde dann etwa so verlaufen, daß nach Hereinnahme der vom Vorbild abstrahierten Werte in die eigene

^{/1} daselbst S. 47

^{/2} daselbst S. 90

^{/3} Behn, S., Kritik der pädagogischen Erkenntnis, Bonn 1923, S. 235

^{/4} Schmeing, K., a.a.O. S. 6

Persönlichkeit als "innere Richtlinie" (Müller-Freienfels)
das Erlebnis der Ähnlichkeit mit dem Vorbild aus der Zeit der
Adoleszenz zu einer neuen Zuwendung zur Person, an die das
Ideal gebunden war, führt, allerdings in einer Verklärung der
Züge dieser Person.

Was wir mit dem Erlebnis der Ähnlichkeit andeuten, sieht
Scheler bereits bei der Entstehung der Vorbilder wirksam wer-
den; er sagt: "Wir wählen sie (die Vorbilder) nicht, denn sie
besitzen uns und ziehen uns an, ehe wir wählen können".^{/1}

Die Frage nach der Eigenentwicklung des Ideals kann vom Mate-
rial unserer Untersuchung her nicht gelöst werden, weil die
dazu notwendigen Längsschnittbeobachtungen nicht vorhanden
sind.

Wenn jedoch die Ideale im Verlaufe der Persönlichkeitsent-
wicklung Veränderungen unterliegen, so dürfen wir für unsere
Erhebungen erwarten, daß unsere Meister im Rückblick auf ihr
Leben ein ehrfurchtsvolles Andenken an die Person, die einst
ihr Ideal verkörperte, zum Ausdruck bringen.

Für unsere Betrachtung steht im Vordergrund, wie Ideale, Vor-
bilder und Leitsätze die Entwicklung der Persönlichkeit bei
den Meistern zu beeinflussen vermögen. In dieser Hinsicht
äußert Spranger^{/2}: "Die Wege zur Einheit sind mannigfach und
der einzelne steht von Natur dem einen näher als dem anderen,
legt sie vielleicht auch in verschiedenen Stufen nacheinander
zurück. Ein Vorbild braucht er". "Nur an dem persönlich Ge-
formten kann die Person zur Formung gelangen".

Bevor wir zur Besprechung einzelner Fälle übergehen, wollen
wir einige Ergebnisse einer von Glöckel^{/3} durchgeführten Ver-
gleichsuntersuchung zur Schmeingschen Arbeit über "Ideal und

^{/1} Scheler, M., Schriften aus dem Nachlaß, Berlin 1933, S. 164
^{/2} a.a.O., S. 165

^{/3} Glöckel, H., Eine Vergleichsuntersuchung zur Frage jugend-
lichen Idealerlebens, in Psychologische Rundschau,
XI. Jg. Heft 1

Gegenideal" zu einem Vergleich mit unseren statistischen Ergebnissen heranziehen. Glöckel weist zwar darauf hin, daß stichhaltige Vergleiche zwischen einzelnen Zahlenergebnissen nur möglich sind, wenn das Material nach genau übereinstimmenden Methoden gewonnen wurde. Der Gesamteindruck hingegen kann auch für uns wichtige Hinweise ergeben und unterliegt diesen Einschränkungen wohl kaum. Im Vergleich zu der Untersuchung von Schmeing stellt Glöckel^{/1} fest: "Jugendliche verschiedener Jahrzehnte dieses Jahrhunderts und verschiedener europäischer Länder reagieren auf vergleichbare Fragestellungen sehr ähnlich". Für uns sind nun folgende allgemeine Erkenntnisse wichtig^{/2}:

1. Das Verhältnis der Hauptgruppen von Idealen bleibt relativ konstant. Fast immer überwiegen die Personen der Umgebung, gefolgt von den berühmten Gestalten aus Vergangenheit und Gegenwart und schließlich von den Allgemeinantworten.
2. Schulbildung und häusliches Milieu wirken sich auf das Idealerleben aus. Volksschulgebildete wählen mehr Personen der Umgebung und mehr Filmstars, Jugendliche mit höherer Schulbildung mehr berühmte Gestalten und unter diesen mehr Wissenschaftler und Politiker.
3. Das Werterleben, das sich in der Idealperson konkretisiert, verlagert sich von der Wertschätzung äußerer Vorzüge zunehmend nach innen auf den Bereich sozialer und personaler Tugenden.

Betrachten wir das Material unserer Untersuchung zu Punkt 1. und 2., so ergibt sich folgendes Bild für die Verteilung der Vorbilder:

^{/1} Glöckel, H., a.a.O. S. 19
^{/2} daselbst S. 19 f

Vater	: 23
sonstige Verwandte (Onkel, Großvater, u.a.)	: 14
private Bekannte (Freunde der Eltern, o.ä.)	: 1
Lehrer	: 7
Lehrmeister	: 6
Vorgesetzte	: 49
geschichtliche Vorbilder	: 3
Vereine	: 2
keine Vorbilder	: 14

(In den Zahlen sind 21 Doppelnennungen enthalten.)

Auch unsere Zahlen bestätigen die Ergebnisse von Glöckel, daß Personen aus der Umgebung bei der Idealwahl überwiegen, ja bei uns sogar beherrschend sind, was wahrscheinlich seine Ursache darin hat, daß 86 % unserer Meister unter die Gruppe der Volksschulgebildeten zu rechnen sind.

Auch bei der EMNID-Untersuchung gaben die befragten Jugendlichen als Vorbilder meist Personen aus der engeren Umgebung an.^{/1}

Auffällig hoch ist die Zahl derjenigen Meister, die einen betrieblichen Vorgesetzten als Vorbild benannten. Dabei müssen wir berücksichtigen, daß unsere Meister zu einer Zeit, da Oberschüler in Literatur und Naturwissenschaften eingeführt werden und es von da her zu Idealbildungen kommen kann, bereits im Betriebsgeschehen stehen und in diesem Lebensraum ihr Ideal suchen.

Aus unserem statistischen Material ergibt sich aber eine für die Industrie nicht unwesentliche Feststellung. Nämlich die, daß bei der Auswahl zukünftiger Vorgesetzter auch auf diese spezielle Persönlichkeitswirkung besonders im Bereich des Lehrlingsausbildungswesens geachtet werden sollte. Unsere Zahlen machen deutlich, welche zusätzliche Verantwortung

⁷¹ Fröhner, R., Wie stark sind die Halbstarken? Bielefeld 1956

über die tägliche Arbeit hinaus für die Entwicklung des Nachwuchses auf den Vorgesetzten lastet.

Zu den "geschichtlichen Vorbildern" aus unserer Verteilung wäre zu bemerken, daß ihnen keine besondere Bedeutung im Sinne echter Ideale zukommt, da in den Lebensläufen selbst von einer besonderen Wirkung auf die Entwicklung nichts zu spüren ist.

Zu dem Punkt 3. der oben aufgeführten Ergebnisse von Glöckel, daß das Werterleben von der Wertschätzung äußerer Vorzüge sich zunehmend nach innen auf den Bereich sozialer und personaler Tugenden verlagert, wollen wir anhand von Fallschilderungen aus unserem Material die Verlaufsform des Ideals aufzeigen.

Für Herrn M. ist der Vater schon in der Schulzeit Vorbild gewesen und bestimmt heute noch sein Verhalten im häuslichen Kreise, aber auch im Betrieb.

Herr M. wurde 1905 als ältestes von 5 Kindern in einer Großstadt des Ruhrgebietes geboren. Der Vater war kleiner Beamter, der seine Familie redlich durch's Leben brachte. Die Mutter war schlicht, mehr still, aber immer für ihre Kinder da. Der Vater war sehr aufgeschlossen und vielseitig interessiert, so daß er für die damalige Zeit seine Kinder "modern" erzog. Vor allem die drei Jungen erhielten von ihm eine Fülle von Anregungen. Sie wurden zu Sport und Gemeinschaft erzogen.

Herr M. besuchte 8 Jahre die Volksschule. Seine Lieblingsfächer waren Naturgeschichte, Geschichte, Raumlehre und Rechnen.

Er hätte gern einmal studiert, aber leider reichte dazu daheim das Geld nicht. Er erhielt vom Geistlichen der Gemeinde das Angebot, auf eine Klosterschule zu gehen. Er überlegte lange und besprach das Anerbieten ausführlich mit seinem Vater, der offen alle Für und Wider mit seinem Sohn diskutierte. Herr M. beschloß dann, auf die Schule

zu verzichten und lieber einen praktischen Beruf zu ergreifen. Er begann eine Lehre bei der Bahn.

Der Vater las gern und war häufiger Besucher der Gemeindebibliothek. Herr M. erhielt von ihm regelmäßig Reiseerzählungen und gute Jugendliteratur und wenn er ein Buch gelesen hatte, wurde es mit dem Vater ausführlich durchgesprochen. In einem kleinen Bekanntenkreis wurde ein Lesezirkel gegründet, an dem auch der Geistliche teilnahm und in dem systematisch in die Geschichtsliteratur eingedrungen wurde.

Durch Ausspracheabende lernte der junge Mann, der inzwischen seine Lehre beendet hatte, nicht nur den Wert eines guten Buches kennen, sondern es weitete sich auch der Blick für die vielschichtige Problematik, die das Leben des Menschen nicht nur in Europa, sondern auch in anderen Teilen der Erde, enthält. Aufgrund seiner guten Literaturkenntnis wurde er ehrenamtlicher Verwalter der Gemeindebibliothek.

Das Leben von Herrn M. verläuft vom Krieg relativ unbeeinflusst in ruhigen Bahnen.

Seine Ehe, aus der drei Kinder hervorgegangen sind, ist glücklich und Herr M. ist stolz, daß er gerade in der letzten Zeit von Dritten gehört hat, daß sein ältester Sohn, der schon als Facharbeiter auf eigenen Füßen steht, geäußert habe, für ihn sei sein Vater bester Freund und Vorbild zugleich.

Die Erziehung seiner Kinder hat Herr M. so gestaltet, wie er die Erziehung durch den Vater an sich selber in vorbildhafter Weise erlebt hat. Auch seine Frau ist sehr aufgeschlossen und so haben sie den Kindern von klein auf eine mögliche Vielzahl von Anregungen gegeben. Jedes Kind, sobald es etwa in der Mittelstufe der Volksschule zu eigenständigem Denken fähig geworden war, wurde vollwertiges Familienmitglied und hatte gültige Stimme bei

der Gestaltung des Familienlebens am Feierabend und am Wochenende. Die Eltern haben sich mit ihrer Erfahrung als Berater bei schwierigen Fragen zur Verfügung gestellt. Sonderwünsche müssen mit allen Familienmitgliedern abgestimmt werden. Eigener Besitz ist für alle anderen Tabu, muß respektiert werden und kann nur mit Wissen und Zustimmung des Besitzers geliehen werden. Gibt es Probleme, die die ganze Familie angehen, so entscheidet die Abstimmung im Familienrat nach ausführlicher Aussprache. Filme, die gemeinsam besucht werden oder Bücher, die gelesen werden, werden gründlich diskutiert, jede Problematik von vielen Seiten beleuchtet. Die Kinder werden angehalten, den ausgleichenden Mittelweg und das Harmonische zu suchen.

Herr M. vertritt die Ansicht, daß harmonische Verhältnisse in Ehe und Familie auch in den größeren Gemeinschaften und im Staatsleben ihre Widerspiegelung finden müssen.

Diese, vom väterlichen Vorbild her beeinflusste Einstellung zum Leben, wirkt sich auch auf die betriebliche Arbeit von Herrn M. aus. Seine Vorgesetzten bezeichnen ihn als einen Mann, der nicht so sehr der aktive Organisator als viel mehr der auf Ausgleich der verschiedenen Charaktere seiner Mitarbeiter wirkende Vorgesetzte ist. Als Vorgesetzter ist er seinen Mitarbeitern in erster Linie Kamerad und wird von ihnen sehr oft auch als Berater in privaten Schwierigkeiten ins Vertrauen gezogen. Wünsche und Anliegen betrieblicher Art spricht er mit seinen Mitarbeitern durch und sucht in der Diskussion den gerechten Weg für alle Beteiligten. Besonders anziehend wirkt Herr M. auf junge aufgeschlossene Facharbeiter, die sich gern in seine Abteilung versetzen lassen. Kommen einmal junge Leute in diesen Kreis, die faul, zänkisch oder charakterlich sonst nicht in Ordnung sind, so können sie sich nicht halten. Entweder sie gehen von alleine wieder, was meistens der Fall ist, oder sie passen sich unter dem pädagogischen Einfluß ihrer Umgebung an.

In diesem Lebenslauf finden wir in Andeutungen auch die Eigenentwicklung des Ideals enthalten. Der Vater von Herrn M. wurde während der Schulzeit zum Vorbild. Die pädagogische Haltung gegenüber seinen Kindern und das Streben nach einem humanistischen Weltbild werden von Herrn M. in die eigene Persönlichkeit "hineingenommen". Bestimmend bleiben die sozialen und personalen Tugenden, die am Vater erlebt wurden. Diese Einflüsse wirken bei Herrn M. nicht nur im privaten Bereich, sondern sie strahlen in ebenso starkem Maße in den Bereich der betrieblichen Arbeit aus.

Deuten wir mit aller Vorsicht die Äußerung des Sohnes von Herrn M. über seinen Vater, so scheint sich dort auch bereits eine Art personalgebundenes Ideal herausgebildet zu haben.

Während es sich in dem oben geschilderten Lebenslauf von Herrn M. weitgehend um ein Ideal handelt, daß seinen Einfluß zur Menschenbildung im humanistischen Sinne deutlich werden läßt, soll der nun folgende Lebenslauf von Herrn D. die Wirkung eines Ideals veranschaulichen, das im Bereich spezieller beruflicher Leistungen liegt.

Herr D. wurde 1901 in Berlin als zweites von drei Kindern geboren. Sein Bruder ist zwei Jahre älter als er, seine Schwester zwei Jahre jünger. Der Vater war Facharbeiter im graphischen Gewerbe. Die Kindheit im Elternhaus verlief ungetrübt. In allen acht Volksschuljahren war er ein mittelmäßiger Schüler ohne Lieblingsfächer, aber auch ohne ein Fach außergewöhnlich zu vernachlässigen. Als er 1915 aus der Schule kam, bestand für ihn keine große Wahl für einen Beruf. Er konnte wählen zwischen Schlosser, Dreher oder Werkzeugmacher und entschied sich für die Schlosserlehre. 1918 wurde er ohne ausgelernt zu haben, auf die Straße gesetzt, weil die Firma, bei der er gelernt hatte, in Konkurs ging.

Zunächst war Herr D. arbeitslos, machte Gelegenheitsarbeiten und bemühte sich nebenbei immer wieder, in seinen Lehrberuf zu kommen. Nach einem halben Jahr hörte er,

daß er in Sachsen in einer Maschinenfabrik arbeiten könnte und ging kurz entschlossen dahin. Er war sehr betrübt, daß er keine abgeschlossene Lehre vorweisen konnte, aber der neue Meister machte ihm Mut, indem er seine Arbeitserfolge deutlich hervorhob. Er wechselte noch dreimal die Stelle, ehe er 1921 in die Firma kam, in der er heute noch Obermeister ist.

Sein neuer Betriebsingenieur erkannte schnell den Lerneifer und das rege Sachinteresse und nahm ihn mit auf Montagereisen. Herr D. merkte, welch umfangreiches Fachwissen sein Chef besaß und mit welchem Elan und welcher Verantwortungsfreude dieser Ingenieur seine Arbeit anpackte. Dieser Mann arbeitete Tag und Nacht, um auf den Baustellen Reparaturen an Maschinen auszuführen, für die es keine Zeichnungen mehr gab, weil es so alte Maschinen waren. Sie reisten gemeinsam durch das damals besetzte Ruhrgebiet und weil die Bahn bestreikt wurde, ging es oft mit der Kutsche oder zu Schiff weiter.

Abends von der Baustelle in das Quartier gekommen, studierte er die Zeichnungen und Berechnungen und ließ sich alles genau erklären. Bei Reparaturaufträgen lernte er alte und älteste Maschinenkonstruktionen kennen und ihre entwicklungsbedingten Besonderheiten verstehen.

So erhielt er Spezialkenntnisse, die er sehr gut gebrauchen konnte, als er alleine auf eine Montage geschickt wurde und wider Erwarten im Gegensatz zu seinen Zeichnungen andere Verhältnisse vorfand. Seinem Vorbild nacheifernd setzte er sich nachts hin und stellte die Berechnungen um. Mit den gefundenen Ergebnissen setzte er sich telephonisch mit seinem Vorgesetzten in Verbindung, die Berechnung stimmte und die Montage klappte ohne Verzögerung. Als er zurückkam, erhielt er eine ansehnliche Prämie. Von da an wurde er Spezialist für die Reparatur alter Maschinen und reiste für die Firma kreuz und quer durch Europa.

1925 heiratete Herr D. und nahm seine Frau auf alle Reisen mit. Später nahm er sogar auch noch seinen Sohn mit.

Herr D. kannte nur die Arbeit und seinem Vorbild nach-eifernd sann er auf Verbesserungen und erhielt für seine außerordentlichen Leistungen eine hohe staatliche Anerkennung. Das Kriegsende erlebte er auf einer Montage in Hamburg mit. Auch hier kamen ihm seine Kenntnisse, vor allem alter Maschinen, zugute, denn bei den ersten Aufräumungsaktionen vermochte er aus dem ältesten Schrott wieder nutzbringende Aggregate zusammenzubasteln. Doch hielt es ihn dort nicht lange, in einer abenteuerlichen, vierzehn Tage währenden Fahrt, kehrte er nach Berlin zurück und half sofort beim Wiederaufbau seiner Firma mit.

Eines aber wurmte ihn sehr. Trotz aller Erfahrung, die er sich angeeignet hatte, war er nach seinen Zeugnisunterlagen noch nicht einmal Facharbeiter, und er fühlte sich unsicher. Er sagte sich: "So ein sicheres Auftreten wie mein Chef müßte man haben" und entschloß sich, 1946 seine Facharbeiterprüfung nachzumachen, absolvierte in Abendkursen Fachzeichen- und Fachrechenlehrgänge und machte einen Werkmeisterlehrgang mit. Damit hatte er nach seinem Gefühl die Lücke geschlossen und man merkt Herrn D. in der Unterhaltung an, daß er durch diese Anstrengung seinem Vorbild und sich selbst gegenüber sein Lebenswerk abgerundet hat. Die äußere und sichtbare Anerkennung ließ auch nicht lange auf sich warten. Er wurde vom Vizemeister schnell zum Meister befördert und mit besonderem Stolz erzählt er, daß ihm vor kurzem der Direktor persönlich erklärte, daß seine Ernennung zum Obermeister unmittelbar bevorstehe.

Herr D. sagt von sich: "Mein Leben dreht sich nur um meine Firma und meine Arbeit" und wenn er nach Feierabend kleine Spaziergänge macht, dann will er niemanden

sehen, sondern ungestört nach Verbesserungen sinnen. Zurückschauend betrachtet habe er Bestes gegeben, aber auch Bestes empfangen. Den Rest seiner Arbeitsjahre wird er damit ausfüllen, die jungen Mitarbeiter seiner Abteilung systematisch von Montage zu Montage durch Deutschland und die Welt zu schicken, damit sie gleich ihm Spezialisten mit umfangreicher Kenntnis in ihrem Fache werden.

Erst wer auf solchem Wege mit sehr vielen Menschen und Völkern in Berührung gekommen ist, weiß genau, "daß 120 Menschen 120 verschiedene persönliche Welten bedeuten, für die man alle den richtigen Ton finden muß".

Im Rückblick auf das Leben von Herrn D. scheint die Tatsache, daß er seine berufliche Lehre aus äußeren Gründen nicht abschließen konnte, als ein Quasi-Gegenideal in ihm gewirkt zu haben. Die Hinwendung auf den leistungsbetonten Vorgesetzten setzt einen überaus starken Akzent in seiner Persönlichkeitsentwicklung. Die pädagogischen Maßnahmen, die er heute auf die jüngeren Menschen unter seinen Mitarbeitern anwendet, ähneln denen deutlich, die sein Vorbild an ihm selbst verwirklichte. Wissen, Erfahrung und hohe Leistungen sind die Tugenden des in diesem Lebenslauf erscheinenden Ideals.

Wenn wir einleitend zu diesem Abschnitt darauf hinwiesen, daß bestimmte von den Eltern aufgegebenen Leitsätze zu ähnlichen, wenn auch nicht so umfangreichen Einflüssen auf die Entwicklung führen können, so möchten wir auch dazu einen Fall aus unserem Material schildern. Dabei muß in die Betrachtung einbezogen werden, daß dieser einmalig ausgesprochene Leitsatz wahrscheinlich seine besondere Wirkung erst aus der Einbettung in ein ganz spezifisches Umfeld erhielt. In diesem Falle wird der Leitsatz durch den plötzlichen Tod des Vaters zu einer Art Vermächtnis, besonders deswegen, weil die Mutter recht unselbständig ist und zwischen den durchwegs jüngeren Geschwistern und Herrn B. ein großer Altersunterschied besteht.

Herr B. wurde als ältester Sohn in einer Großstadt des Ruhrgebietes geboren. Der Vater war Maler und Anstreicher. Die Mutter führte den Haushalt. Sie war von jeher denkbar unselbständig. Die Schwester ist sieben, der Bruder dreizehn Jahre jünger als Herr B.

Er verbrachte eine unbeschwerte Kindheit im Elternhaus. In der Volksschule, die er acht Jahre besuchte, war Herr B. immer ein ausgesprochen guter Schüler. Rechnen, später Mathematik, Naturlehre und Geschichte waren Lieblingsfächer. In seiner Freizeit bastelte er gern Segelflugzeuge und Schiffsmodelle, und spielte im Turnverein Fußball. Als die Schule 1942/43 verlagert wurde, war er auch kurze Zeit Führer einer Lagergemeinschaft.

Der Vater war in den ersten Kriegsjahren eingezogen worden. Als er nach einem Heimaturlaub wieder an die Front mußte, sprach er unter vier Augen mit seinem ältesten Sohn und gab ihm als Leitsatz auf den Lebensweg: "Tue immer das, was Du vor Dir selbst verantworten kannst".

Zunächst begriff Herr B. nicht recht, was der Vater damit sagen wollte. Kurz nach dem Abschied kam die Nachricht, daß der Vater gefallen war. Da wurde Herrn B. ganz plötzlich klar, daß der Vater geahnt haben mußte, was geschehen würde. Der Leitsatz sollte ihm nun helfen, die Aufgaben des Familienvorstandes, wenigstens notdürftig, zu übernehmen. Wenn wichtigere Entscheidungen zu treffen waren, so holte er sich bei einem Onkel Rat und Hilfe.

Zur gleichen Zeit mußte er auch seine Berufswahl treffen. Dem Wunsch des Vaters folgend, hätte er technischer Zeichner werden müssen, aber Herr B. wollte nicht gern ins Büro. So entschied er sich für eine Lehre als Maschinenschlosser und begann in einem großen Werk der eisenverarbeitenden Industrie. Im zweiten Lehrjahr be-

suchte er nebenbei noch Abendkurse an der Industrie-Berufsschule. 1945 wurde er noch eingezogen und zum Panzer-grenadier ausgebildet. Er geriet in Gefangenschaft, wurde aber nach acht Wochen schon wieder entlassen.

Heimgekehrt, nahm er seine Ausbildung in der gleichen Firma wieder auf und beendete nach einem Jahr seine Lehre. Anschließend arbeitete er als Vorrichtungsschlosser, um später in die Werkzeugmaschinenreparatur zu kommen, wo er schnell zum Vorarbeiter und weiter zum Vizemeister aufstieg. Als junger Vorgesetzter fiel es ihm zunächst schwer, älteren Mitarbeitern Anweisungen zu geben. Aber mit seiner offenen Art, mit seinem Streben nach gerechter Behandlung, mit der Beherzigung des Leitsatzes, den sein Vater ihm auf den Lebensweg gab, und mit einem konsequenten Handeln hat er sich ganz offensichtlich Anerkennung errungen.

1953 heiratete Herr B. Seine Frau brachte eine zweijährige Tochter mit in die Ehe, die er inzwischen als eigen angenommen hat. 1955 wurde ein Sohn geboren. In der Freizeit beschäftigt sich Herr B. viel mit seinen Kindern. Die Tochter macht ihm viel Freude. Sie ist gerade in die Schule gekommen und erhielt einen Lehrer, der mit dieser Klasse die zweite Lehrerprüfung ablegt. Die Kinder lernen nach den neuesten Methoden und in regelmäßigen Zeitabständen kommen die Eltern mit dem Lehrer zu Besprechungen zusammen. Die meisten Eltern zeigen großes Interesse für diese Ausbildung ihrer Kinder.

Herr B. liest gern Unterhaltungsromane, hat eine besondere Vorliebe für Wilhelm Busch, dessen Lebensweisheiten ihm viel gegeben haben. Seitdem in nächster Nähe seiner Wohnung ein Zimmertheater eröffnet wurde, ist Herr B. häufiger Theaterbesucher geworden.

Im Urlaub geht er gern in der Natur spazieren oder in freien Gewässern schwimmen. Wirkliche Ruhe gönnen ihm

seine Kinder nicht, aber diese Umgebung trägt doch zu seiner Entspannung bei.

Herr B. hat aus seinem eigenen Schicksal gelernt, daß man "richtig schwimmen nur dann wirklich lernt, wenn man ins Wasser geworfen wird und seine Handlungen selbstverantwortlich plant". Seine Kinder will er von klein auf zur Selbständigkeit erziehen.

Als der Vater zum letzten Male mit seinem Sohn sprach, war dieser fünfzehn Jahre alt. Es erscheint durchaus glaubhaft, daß er damals den Sinn der Worte, die ihm sein Vater auf den Lebensweg gab, noch nicht in seiner ganzen Tragweite erfaßte. Die Besinnung auf den Inhalt und ein sich-zu-eigen-machen dieser Forderung treten erst bei der Todesnachricht auf. Wahrscheinlich ist Herr B. erst in einer Aussprache mit seinem Onkel zur Erfassung des Bedeutungsinhaltes gelangt. Er erlebte, "daß sein Dasein unter der Forderung allgemein verbindlicher Normen stehe"¹. Er spürte die Pflicht des ältesten Sohnes, der unselbständigen Mutter und den kleinen Geschwistern Schutz und Fürsorge angedeihen zu lassen. Für die Erziehung seiner eigenen Kinder wirkt die unselbständige Mutter für ihn wie ein quasi-Gegenideal, wenn wir das in diesem Zusammenhang einmal so ausdrücken wollen.

Aus dem Lebenslauf von Herrn B. ersehen wir aber auch, daß der bloße Leitsatz auch an Umfang des Einflusses erheblich geringer ist, als das Ideal. Ganz bestimmte Verhaltensweisen gegenüber spezifischen Umfeldsituationen werden beeinflußt, aber kaum eine ganze Wertwelt davon geprägt.

Aus den Betrachtungen dieses Abschnittes ergibt sich:

1. Wie in den Untersuchungen von Glöckel und Fröhner werden die Vorbilder und Ideale überwiegend in Personen der engsten Umgebung gesehen.

¹ Lersch, Ph., Aufbau der Person, München 1954, S. 165

2. Unter diesen sind wiederum die Vorgesetzten am stärksten vertreten. Der Grund dafür darf in der beherrschenden Rolle des Betriebslebens im Dasein des gewerblichen Lehrlings und jungen Arbeiters gesehen werden. Die Möglichkeit ähnlich tief in Literatur und Naturwissenschaft einzudringen, wie sie Schülern in dieser Entwicklungsphase geboten wird, ist durch die berufliche Inanspruchnahme nicht gegeben.
3. In den dargestellten Fällen wurde deutlich, daß von Idealen und Vorbildern starke Einflüsse auf die sozialen und personalen Verhaltensweisen ausgehen können.
4. Es wurde sichtbar, daß auch Leitsätze, besonders in existenziell bedeutsamen Situationen starken Einfluß auf das Verhalten eines Menschen auszuüben vermögen.
5. Damit erhält die Persönlichkeit des Vorgesetzten, vor allem von jüngeren Menschen, besondere Bedeutung. Bei ihrer Auswahl und Fortbildung ist auf ihre Vorbildwirkung sorgfältig zu achten.
6. Die von Schmeing und Glöckel aufgewiesene Verlagerung vom personalgebundenen zum abstrakten Ideal tritt auch in unseren Lebensläufen in Erscheinung. In späteren Lebensabschnitten macht sich wieder eine ehrfurchtsvolle Hinwendung zur Person des Ideals geltend.

Bei einer Gesamtschau auf das Untersuchungsmaterial für diesen Abschnitt fiel die Lebendigkeit und Tiefe des Vorbildlebens unter den Meistern besonders auf. Wir glauben darin ausgedrückt zu finden, daß in diesem Personenkreis das Streben nach Zielsetzungen wie auch ein Suchen nach Einordnung des eigenen Schicksals in das Geschehen dieser Welt hervortritt. Im Verlauf der Gespräche mit den Meistern stellten wir auch die Frage nach den Sinnwerten, die sie für ihr Handeln heute verbindlich machen, um gleichsam den Standort zu ermitteln, der im Verlaufe der Entwicklung errungen

wurde. Die Aussagen, die wir zu diesem Komplex erhielten, waren sehr zahlreich. Nur etwa 12 % ließen die Frage unbeantwortet.

Die Systematisierung der Antworten ergab folgendes Bild:

In der Sorge um die Familie, die Sicherstellung der nachfolgenden Generation und einen sozial-wirtschaftlichen Aufstieg der Kinder sehen 41 % der Meister den Sinn ihres Lebens.

Als Beispiel dafür sei die Äußerung von Herrn Br. angeführt:

"Ich muß etwas erschaffen. Ich muß auch für die Familie sorgen und ein harmonisches Familienleben führen. In den Kindern will ich das verwirklicht sehen, was ich selbst anstrebe. Auch möchte ich sie zu anständigen, strebsamen, redlichen Menschen heranbilden und in ihnen den Glauben an das Gute wecken."

Dieser mehr anthropologischen Sicht stehen 15 % der Meister gegenüber die ihre Einordnung in das Geschehen vom religiösen Bereich her gefunden haben. Beispielhaft sollen die Aussagen von Herrn Ch. wiedergegeben werden:

"Ich bin Christ. Vom Herrgott habe ich Aufgaben erhalten, die ich erfüllen muß. Später werde ich darüber einmal Rechenschaft ablegen müssen. - Im Leben müssen Opfer gebracht werden, denn ich bin nicht alleine auf der Welt, sondern wir sind mehrere Menschen."

Eine Gruppe von 21 % der Meister sieht den Sinn ihres Lebens in der Arbeit. Sie äußern sich auf unsere Frage etwa wie Herr Wu.:

"Wir leben, um zu arbeiten. Wir können nicht anders. Es muß doch irgendwie etwas geschaffen werden, um denen, die nach uns kommen, ein besseres Leben vorzubereiten."

Die Stellung des Menschen in einer Gemeinschaft betonen 11 % der von uns befragten Personen. Als Beispiel mag die Aussage von Herrn Pl. gelten:

"Wir sind als Mensch unter vielen Menschen geschaffen und haben innerhalb dieser Lebensgemeinschaft einen Zweck zu erfüllen."

Mit diesen nur skizzenhaft aufgewiesenen Beispielen wollten wir andeuten, in welcher Weise die Meister am augenblicklichen Standort ihrer Entwicklung ihrem Handeln einen Sinngehalt zu geben suchen.

B. Einflüsse aus Arbeit und Betrieb.

In der Einleitung zum zweiten Kapitel dieser Arbeit wurde bereits aufgewiesen, daß über Einflußfaktoren aus dem privaten persönlichen Umfeld der Meister hinaus, solche aus den Bereichen von Arbeit und Betrieb von Bedeutung sein können.

Während wir für den Abschnitt über "die Arbeit innerhalb der menschlichen Gemeinschaft im Betrieb" die sozial-psychologische Literatur über die Probleme von "Leitung und Führung", der Übernahme von bestimmten Rollen innerhalb sozialer Gemeinschaften und "Statusforderungen" zur Diskussion unserer Untersuchungen heranziehen können, liegen keine Ergebnisse darüber vor, in welcher Weise der Werkstoff, das gestaltete Produkt und die Organisation des modernen Industriebetriebes die Entwicklung des Menschen zu beeinflussen vermögen. Diesen Sachverhalt deutet Thomae an, wenn er hervorhebt:^{/1} "Wirklich objektive Untersuchungen der Prägungserfolge der modernen Zivilisation und des sie bestimmenden Zeitgeistes sind dadurch erschwert, daß objektivierbare Verhaltensweisen, Einstellungen oder Leistungsformen der Gegenwart selten ähnlich objektiven Daten aus früheren Zeiten gegenübergestellt werden können."

Auf mögliche Einflüsse erzieherischer Art, die von Werkstoff und Produkt ausgehen, wird in der arbeitspädagogischen Literatur^{/2} hingewiesen, wobei besonders die funktionale Erziehung zu Ordnungs- und Geschichtsbewußtsein hervorgehoben wird.^{/3} Unser Versuch, vom entwicklungspsychologischen Aspekt her in

^{/1} Thomae, H., Handbuch a.a.O. S. 298

^{/2} Riedel, J., unter Mitarbeit von Studienrat Schneider "Arbeits- und Berufsanalyse in berufspädagogischer Sicht", Braunschweig 1957

Riedel, J., Persönlichkeit und Leistung, Archiv für Berufsbildung, 4/1951.

Abraham, K., Der Betrieb als Erziehungsfaktor, Freiburg 1957

^{/3} Abraham, K., a.a.O.

diese Zusammenhänge einzudringen, erscheint begründet, nachdem Scharmann betont^{/1}: "Im Arbeitserlebnis und den mit ihm verbundenen Erfolgserlebnissen, erfahren die Grundbedürfnisse nach Sicherheit, Selbstentfaltung und Anerkennung ihre sinnfälligste und wirksamste Befriedigung; seine entwicklungspsychologische Bedeutung kann daher nicht hoch genug eingeschätzt werden". Erläuternd führt Scharmann weiter aus: "In Anlehnung an die altbekannte Unterscheidung der Praxis hat REGNET den Begriff des Arbeitserlebnisses in zweifacher Hinsicht definiert. Man müsse einmal unterscheiden die Erlebnisse bei der Arbeit, die mit ihr als Anstrengung, Rhythmik, Monotonie, Ermüdung usw. verbunden und Gegenstand der Psychophysik seien und jenes Erlebnis, das die Arbeit selbst zum Gegenstand hat, das bewußt wohl öfter vor und nach der Arbeit hervortritt und, wenn sich typisch wiederholend, zu einer dauernden - wir (Scharmann) würden hinzufügen: grundsätzlichen - Stellungnahme zur Arbeit führt. Eine Stellungnahme, die negativ oder neutral, die aber auch positiv sein kann, und dann die ethische Seite der Arbeit als Werterlebnis meint".

Auch in der Zusammenfassung unserer quantitativen Befunde^{/2} konnten wir darauf hinweisen, daß die Zufriedenheit im Beruf wahrscheinlich besonders davon abhängt, wie der Mensch in einen einmal ergriffenen Beruf hineinwächst und sich mit ihm auseinandersetzt. Es soll nun in den folgenden Abschnitten versucht werden, diese Arbeitserlebnisse und das Hineinwachsen in die betriebliche Tätigkeit an Lebensläufen der von uns untersuchten Meister aufzuzeigen, um möglicherweise abgrenzbare Wirkungsfaktoren herauszuarbeiten.

^{/1} Scharmann, Th., Handbuch a.a.O., S. 569

^{/2} s.S. 31

1. Die Auseinandersetzung mit dem Werkstoff

Im Verlaufe unserer Untersuchung wurden wir von einer Reihe von Meistern darauf aufmerksam gemacht, daß ihre tägliche Arbeit im Betrieb zum großen Teil darin bestehe, nicht vorhersehbare Eigentümlichkeiten des Werkstoffes, die den normalen Fertigungsfluß beeinträchtigen würden, zu untersuchen und sich bei der Produktion darauf einzustellen. Diese Hinweise erhielten wir in Montagebetrieben, in denen z.B. die Elastizität von Kupferdrähten und Lackierungen wechselte, obgleich kein ersichtlicher Grund dafür anzugeben war. In weit stärkerem Maße kamen die Meister mit solchen Äußerungen auf uns zu, wenn es in ihrer Abteilung um die Bearbeitung von Porzellan, Holz oder Kunststoffe ging. Es wurde auf "die Unberechenbarkeit des Materials" hingewiesen, die sie fesselte und deren Ursachen sie auf den Grund zu gehen suchten.

Abraham berührt diese Zusammenhänge, wenn er ausführt^{/1}:

". . . . erzieherische Wirkung geht aber auch von den Sachen aus. Mit gutem Grund hat seinerzeit das Deutsche Institut für technische Arbeitsschulung einem beruflichen Grundlehrgang den Namen "Eisen erzieht" gegeben, denn die in ihm systematisch zusammengestellten Verrichtungen der Eisenbearbeitung erziehen den jungen Menschen dadurch, daß sie ihn zu der Einstellung auf die Besonderheiten dieses Werkstoffes zwingen."

Riedel erweitert diesen Gedanken noch, indem er äußert^{/2}:

"Eisen formt - Holz bildet". Es würde über den Rahmen dieser Arbeit hinausgehen, wenn wir an dieser Stelle in die Diskussion der Begriffe Erziehung und Bildung tiefer eindringen würden. Für unsere Betrachtung ist der Hinweis wesentlich, daß offenbar von der Beschaffenheit des Werkstoffes, wie Konsistenz, Plastizität oder Oberflächenbeschaffenheit, durch daran gebundene Erlebnisqualitäten Einflüsse auf die Entwicklung der Persönlichkeit wirken.

^{/1} a.a.O. S. 19

^{/2} Riedel, J., Persönlichkeit und Leistung, a.a.O.

Es wäre z.B. denkbar, daß die Notwendigkeit, mit dem Werkstoff besonders behutsam umzugehen, oder eine künstlerisch-einfühlsame Behandlung plastisch verformbaren Materials Einfluß auf die emotionale Entwicklung des Menschen nehmen. Andererseits wäre vielleicht auch vorstellbar, daß bei der Bearbeitung des Materials immer wieder Rückschläge eintreten, deren tiefere Ursache durch detaillierte Forschungen bis heute nicht zu klären ist und die zu einer Kette von Mißerfolgen und einem Gefühl des "Ausgeliefertseins an die Eigenwilligkeit des Werkstoffes" führen, wodurch die Haltung eines Menschen zu seiner gesamten Umwelt beeinflußt werden könnte.

In dem nun folgenden Lebenslauf von Herrn P., der als Meister in einer Porzellanfabrik tätig ist, wollen wir anzudeuten versuchen, welche Einflußfaktoren vom Werkstoff Porzellan auszugehen scheinen.

Herr P. wurde 1908 in einem größeren Dorf im Thüringer Wald geboren. Er war das fünfte von sechs Kindern. Der Vater war Bäckermeister, die Mutter war Hausfrau und half ab und zu im Geschäft. Herr P. besuchte acht Jahre eine einklassige Volksschule. Er konnte sehr gut zeichnen und hatte daran solche Freude, daß er gerne Baumeister oder Architekt werden wollte. Da der Vater im ersten Weltkrieg eingezogen wurde, ging das Geschäft nicht sehr gut. Auch die Nachkriegsjahre waren nicht viel besser, so daß Herr P. einen praktischen Beruf ergreifen mußte. Ein Onkel von ihm, der eine kleine Puppenfabrik betrieb, nahm ihn auf und bildete ihn zum Porzellanmodelleur aus. Der Werkstoff zog ihn stark an und er wollte mehr von der Porzellanherstellung kennenlernen. Er wechselte mit neunzehn Jahren in einen Betrieb für technische Porzellane.

Dort war das Modellieren für ihn weit interessanter und auch vielseitiger. Bald spürte er, daß er seinen neuen Kollegen im handwerklichen Geschick und im Gefühl für das Material überlegen war. Er erhielt Sonderarbeiten, wo es ganz besonders auf Genauigkeit ankam und es waren Auf-

träge zu bearbeiten, die er nach eigenem Plan erledigen konnte. Er galt im neuen Betrieb als Spezialist und wurde darum in den Jahren der Wirtschaftskrise nicht arbeitslos.

Die vielfältigen Erfahrungen mit dem Material zeigten ihm immer wieder, daß der Erfolg seiner Mühe eigentlich vom "Zufall" abhängig war. Er kam zu der Überzeugung, daß "Porzellan lebt". Kalkulationen, die er für seine Sonderaufträge selbständig anfertigte, machten ihm deutlich, daß sichere Voraussagen über einwandfreies Gelingen der Muster kaum möglich waren. Darum grübelte er über Mittel und Wege, dem Werkstoff die Geheimnisse abzulauschen. Tag und Nacht beschäftigte ihn das Porzellan. Jede Idee besprach er am nächsten Tag mit seinem Meister, der über lange Jahre der Erfahrung verfügte. Er entwickelte neue Modelle, neue Wege, des Werkstoffes Herr zu werden, und als er dreißig war, wurde sein erstes Patent angemeldet. Dieser erste sichtbare Erfolg spornte ihn an, und weitere zwei Patente gaben Zeugnis von der intensiven Beschäftigung mit dem Porzellan. Mit 31 Jahren wurde Herr P. Meister und sah darin die Anerkennung seiner Firma für seine unermüdliche Arbeit.

Auch seinen Mitarbeitern möchte er das Besondere des Werkstoffes nahebringen, indem er mit ihnen oft über seine langjährigen Erfahrungen spricht und versucht, in ihnen Gefühl für das Material zu wecken. Leider sieht er jedoch die intelligenten Jugendlichen heute zum Metallberuf abwandern und die Zahl derer, die noch Porzellanarbeiter werden wollen, geht ständig zurück. Kaum ein junger Mensch geht noch mit dem nötigen Ernst an die Auseinandersetzung mit dem eigenwilligen Porzellan. Sein ganzes Leben hängt am Werkstoff, und sichtlich bedrückt deutet Herr P. an, daß der Siegeszug der Kunststoffe bald seinen Lebensinhalt zu einer überholten technischen Vergangenheit machen wird.

Seine Arbeit hat ihn gelehrt, daß man nicht mit dem Kopf durch die Wand gehen kann und daß Lebendiges ganz individuell mit großem Einfühlungsvermögen angepackt werden will. Man muß die Leute kennen und wissen, was sie mit sich herumtragen, dann kann man den einen beruhigen und den anderen von Zeit zu Zeit am Ehrgeiz "zwicken". Gerade Leute, die mit dem Porzellan umgehen, sind oft Einspanner und schwierig in der Behandlung. Weil er um die menschlichen Schwächen jedes Mitarbeiters seiner Abteilung weiß, und immer ausgleichend und vermittelnd gewirkt hat, ist er trotz Schwierigkeiten nach 1945 einstimmig von seinen Leuten als Meister wiedergewählt worden. Seine Abteilung ist eine echte Gemeinschaft, in der zu arbeiten wohl allen Spaß macht, aber auch alle sind von einem Gefühl der Entwurzelung betroffen, da der Kunststoff ihre Arbeit bedroht.

Von den Ingenieuren und Technikern der Fabrik wurden wir besonders darauf hingewiesen, daß bei der Porzellanherstellung der Spielraum für die Maßgenauigkeit ein ganz anderer ist als z.B. bei der Metallbearbeitung. Während beim letzteren Längen- und Raummaße bei bestimmten physikalischen Ausgangsbedingungen angegeben werden können und bei entsprechend sorgfältiger Bearbeitung das Werkstück den Vorschriften entsprechen muß, ist das beim Porzellan nicht notwendigerweise so. Die Maßtoleranzen sind größer zu wählen, weil eine Reihe vom Menschen noch nicht vollkommen beherrschter Einflußgrößen in groben Zügen einkalkuliert werden müssen. Zwar kann die Konsistenz der Porzellanmasse genau festgelegt werden, aber die Wasserabdunstung, der gleichmäßige Handdruck bei notwendig manueller Verformung und das Verhalten der Kristallstrukturen bei der Sinterung im Brennofen lassen sich nur in weiten Grenzen vorherbestimmen. Feinste Wahrnehmungen vom Gestalt oder nicht festzulegende Farb- oder Glanzvariationen müssen sogleich mit einer abgewandelten Bearbeitungsmethode beantwortet werden, um vor Ausschußproduktion zu bewahren. Mit dieser kurzen Schilderung sollte aufgezeigt werden, daß der Werkstoff Porzellanmasse wahrscheinlich ein weit diffi-

zileres Eingehen auf spezifische Eigenheiten verlangt als es z.B. in der Metallverarbeitung notwendig ist, wo die technisch-physikalischen Ausgangsbedingungen und entsprechenden Bearbeitungsvorschriften in recht engem Rahmen vorgegeben werden können.

Wir glauben, sagen zu können, daß der Werkstoff - in dem oben beschriebenen Fall die Porzellanmasse - durch die Notwendigkeit zu nuanciertem Eingehen zu einer starken Differenzierung der Empfindungs- und Wahrnehmungsvorgänge anregt, die dann kaum auf den Werkstoff begrenzt bleiben. In anderem Zusammenhang weist Wiedemann^{/1} auf ähnliche Subjekt - Objektbezüge im Arbeitsraum hin.

Im Lebenslauf von Herrn P. finden wir angedeutet, wie Erfahrungen und Erkenntnisse, die in der Auseinandersetzung mit dem Material gewonnen wurden, übertragen und für die Behandlung der Mitarbeiter nutzbar gemacht werden.

Ähnliche Einflüsse vom Werkstoff auf den Menschen fanden wir bei einem Meister, in dessen Abteilung die Oberflächenbearbeitung von Holz durchgeführt wurde. Dort schien eine sensibilisierende Wirkung vom Werkstoff dadurch auszugehen, daß z.B. Einflüsse von Klima und Wetter auf das Holz nicht in ein engmaschiges Netz technisch-physikalischer Bearbeitungsnormen zu bringen sind. Auch in der Verarbeitung der modernsten Kunststoffe, die in ihrem Verhalten noch nicht vollständig erforscht sind, scheinen ähnliche Einflußphänomene wirksam zu werden.

Bei der Auseinandersetzung mit dem Werkstoff "Porzellanmasse" mag noch ein weiterer Einflußfaktor zur Wirkung gelangen. Aus den Schilderungen von Herrn P. geht hervor, daß trotz sorgfältigster Arbeit der Erfolg der Tätigkeit nicht gewährleistet ist. Es gibt Einflußfaktoren bei der Bearbeitung des Werk-

^{/1} Wiedemann, A., Prophylaktische Arbeitsgestaltung aus psychologischer Sicht, Beihefte zum Zentralblatt für Arbeitsmedizin und Arbeitsschutz, Band 5, 1959, S.120-132

stoffes, die der Einsicht des Menschen weitgehend entzogen sind und die das Werk zunichte machen können. Damit erhält der Erfolg der Arbeit in bedeutsamem Maße den Charakter des "Zufälligen". Der Umgang mit dem Werkstoff ist von relativ vielen Mißerfolgserlebnissen begleitet.

Im Lebenslauf von Herrn P. fanden wir den Hinweis darauf, daß die Porzellandreher "oft Einspänner und schwierig in der Behandlung" sind, was in dem im letzten Abschnitt dieses Kapitels dargelegten Lebenslauf von Herrn St. noch einmal bekräftigt wird. Es ist denkbar, daß diese Verhaltensweisen der Porzellandreher wenigstens teilweise auf den Einfluß gehäufte Mißerfolge im Arbeitsablauf zurückzuführen sind. Experimentelle Untersuchungen von Hoppe^{/1} und Lewin^{/2} über den Einfluß von Mißerfolgen auf das Anspruchsniveau und auf die Aktivität eines Menschen haben nämlich ergeben, daß fortgesetzt auftretende Mißerfolgserlebnisse zu Leistungsabfall, ruckweisem Arbeitstempo, Apathie, Aggressivität und Verschlechterung der Kontaktfähigkeit führen können.

Die positive Bewältigung einer Arbeitssituation, in der Mißerfolge in gehäufte Zahl auftreten, bedarf starker Antriebe und straffer Steuerung. Daß diese bei den von uns untersuchten "Best-Meistern" in besonderem Maße vorhanden zu sein scheinen, konnten wir schon in früheren Abschnitten aufzeigen. Darüber hinaus können die wiederholten Erlebnisse menschlicher Unzulänglichkeit zu einer Haltung von Gleichmut und Toleranz führen als auch Anstöße zu weitreichender Selbsterziehung bilden, wie sie Riedel in seiner Formulierung "Eisen formt - Holz bildet" andeutet.

^{/1} Hoppe, F., Erfolg und Mißerfolg, Psych. Forschung 14, 1930

^{/2} Lewin, K., A Dynamic Theory of Personality, New York 1935

2. Die Gestalt des Produktes und das Erlebnis des Wertes eines Werkstückes.

Über die aufgezeigten Einflüsse hinaus, finden wir in unserem Untersuchungsmaterial aber auch Hinweise darauf, daß von der Gestalt eines Produktes und dem Sichtbarwerden des Wertschöpferischen einer Tätigkeit Wirkungen auf den arbeitenden Menschen auszugehen scheinen.

Wiedemann weist auf ähnliche Wirkungen in der Massenfertigung hin, wenn er ausführt^{/1}: "Von der wahrnehmbaren Menge des Geleisteten gehen zweifellos echte Antriebe aus," und weiter, "es bereitet Befriedigung, wenn der Arbeitende seine Blicke . . . über die von ihm geleistete Arbeit gleiten lassen kann".

In der Einzelfertigung von Großmaschinen besteht z.B. die Möglichkeit zur Wahrnehmung des Leistungsfortschrittes am Produkt und des wirtschaftlichen Wertes der bearbeiteten Werkstücke ganz besonders. Die Größenabmessungen der fertigen Aggregate und das Wissen um ihre Bestimmung und wirtschaftliche Bedeutung lassen den Erfolg der eigenen Leistung deutlich werden. Das wiederholte Erlebnis solcher Erfolge führt aber wahrscheinlich nicht nur zu neuen Leistungsantrieben und zur Befriedigung der Bedürfnisse nach Geltung und Anerkennung im Betrieb, sondern kann sicherlich auch das Eigenmachtgefühl und das sachlich-mittelbare Selbstwertgefühl^{/2} in außerordentlichem Maße steigern und die Haltung und Einstellung eines Menschen zu seiner Umwelt bestimmen.

Wir wollen versuchen, an zwei Lebensläufen der von uns untersuchten "Best-Meister" besondere Wirkungsfaktoren aufzuweisen.

Herr A. erstellt in seiner Abteilung aus z.T. mehrere Zentimeter dicken Blechen Konstruktionen, die die Höhe eines mittelgroßen Einfamilienhauses erreichen.

^{/1} Wiedemann, A., a.a.O. S. 130

^{/2} Lersch, Ph., a.a.O. S. 280 ff

Das Leben von Herrn A. verlief folgendermaßen:

Herr A. wurde 1906 in einer kleinen Stadt an der unteren Elbe geboren. Er war das vierte von fünf Kindern. Der Vater war Eigentümer eines Lastkahn. Bis zum Schulalter verblieben die Kinder auf dem Schiff. Die Volksschule besuchte Herr A. in seiner Geburtsstadt und wohnte bei Verwandten. Sein Lieblingsfach im Unterricht war Rechnen. Obwohl er gern Aufsätze schrieb, stand er mit der deutschen Sprache immer etwas auf dem "Kriegsfuß". Als er nach Abschluß der Volksschule vom Lehrer den Rat bekam, noch weiter eine private Aufbauschule zu besuchen, besprach er den Plan mit seinen Eltern. Sie waren jedoch dagegen und gaben ihn in die Schlosserlehre zu einem kleinen Meister in seiner Geburtsstadt. Nach Lehrabschluß wollte er gern auf den väterlichen Kahn. Der älteste Bruder wollte ihn auf dem Schiff nicht haben. Noch während er zur Schule ging, wurde ihm von diesem immer wieder gesagt, daß er für die Schifffahrt nicht taue. Als er dann nach Abschluß seiner Lehre doch auf den väterlichen Kahn ging, setzte sein Bruder alles daran, um ihm seine Unfähigkeit zu beweisen. Herr A. verließ daraufhin das Schiff und trat in die Schweißerei eines Großmaschinenwerkes in Berlin ein. Neben seiner Tagesarbeit besuchte er eine technische Privatschule, die er jedoch nach zwei Semestern aufgeben mußte, da er durch die inzwischen eingeführte Kurzarbeit das Geld dafür nicht mehr aufbringen konnte.

Er hatte immer große Angst, daß er entlassen werden würde. Als er die Unsicherheit nicht mehr ertragen konnte, wandte er sich an seinen Meister, der zu ihm sagte: "ehe Du gehst, ist die ganze Werkstatt leer". Das gab ihm endlich Sicherheit, und auf die Worte des Meisters ist er heute noch stolz. Sie gaben ihm den Anstoß, sofort nachdem die normale Arbeitszeit wieder aufgenommen war, zur Beuthschule zu gehen und nach vier Semestern legte er dort sein Werkmeisterexamen ab.

Mit 28 Jahren wurde er zum Meister ernannt. Er bekam aber zunächst noch keine eigene Abteilung, in der er selbstverantwortlich tätig sein konnte, sondern mußte dem älteren Obermeister zur Hand gehen. Diese Zeit nutzte er aus und besuchte verschiedene Ausbildungskurse im Schweißen und eignete sich dadurch umfangreiches Spezialwissen an. In der Abteilung Schweißerei, deren selbständige Leitung er nach einiger Zeit dann doch anvertraut bekam, beschäftigte er sich besonders mit Konstruktionen großräumiger Sonderanfertigungen. Tage und Nächte saß er über den technischen Zeichnungen, um verschiedene Möglichkeiten der Fertigung und des Zusammenbaues zu durchdenken. Bis heute ist diese Beschäftigung eine Lieblingsaufgabe geblieben und er ist immer neu von Stolz erfüllt, wenn er die riesigen Konstruktionen von Tag zu Tag weiter wachsen sieht.

Die Belegschaft seiner Abteilung besteht wegen der körperlich schweren Arbeit überwiegend aus jüngeren Kräften. Die Leute sind sehr eifrig und für Fortbildung sehr aufgeschlossen. Es herrscht ein rauher aber herzlicher Ton. Die Rauheit scheint die Art der Fertigung mit sich zu bringen. Seine Mitarbeiter bezeichnen ihn angeblich als streng, aber gerecht.

Rückschauend auf sein Leben, sagt Herr A., daß er eigentlich nie Grund zur Klage gehabt habe, da er nie arbeitslos gewesen und es ihm darum auch niemals schlecht ergangen sei.

In diesem Lebenslauf treten einige für Herrn A. anscheinend bedeutsame Erlebnisse in den Vordergrund.

In der Auseinandersetzung mit dem älteren Bruder unterlag Herr A. und verließ das Schiff, um auf dem Lande eine Arbeitsstelle zu suchen. Das Erlebnis dieser Niederlage scheint ihn in der Einschätzung seiner eigenen Leistungsfähigkeit unsicher gemacht zu haben. In den Krisenjahren um 1930 steigerte sich diese Unsicherheit und führte zu ausgeprägter Angst

um die wirtschaftliche Existenzgrundlage. Der Zuspruch seines damaligen Meisters mag diese Angst gemildert haben, aber schon bald darauf bedrückte ihn die Tatsache, daß ihm als jungem Meister keine selbstverantwortliche Tätigkeit anvertraut wurde.

Wahrscheinlich lenkte Herr A. zur Überwindung seiner Unsicherheit und Angst vor wirtschaftlicher Not seine Aktivität in zwei Richtungen. Einmal verschaffte er sich umfangreiche Spezialkenntnisse auf dem Gebiet des Schweißens, zum anderen wandte er sich intensiv den Konstruktionen geräumiger Sonderanfertigungen zu, um auch auf diesem Gebiet sein Wissen besonders zu bereichern. Mit diesen Voraussetzungen wurde es Herrn A. möglich, mit seinen Mitarbeitern sehr augenfällige Arbeitsergebnisse zu erbringen, deren Größe und Mächtigkeit die Anerkennung der Leistung durch die Vorgesetzten herausfordern und damit das Erleben von Erfolgen begünstigen.

Die Einflüsse, die vom Erlebnis des selbst erschaffenen Werkes, vom sichtbaren Erfolg des eigenen Arbeitseinsatzes und auch von der Anerkennung der Leistung durch Vorgesetzte auf den Menschen wirken, scheinen Eigenmacht- und Selbstwertgefühle zu stärken. Damit aber kann die Haltung gegenüber der Umwelt an Unbefangenheit, Entschiedenheit und Selbstsicherheit gewinnen.

Die aufgezeigten Einflüsse vom Werkstück her können für die Entwicklung eines Menschen auch Gefahren bergen, indem sie zu Übersteigerungen des Geltungsdranges führen. Gegenüber seinem sozialen Umfeld zeigt er sich dann meist als eigensinnig, rechthaberisch, unbelehrbar und unversöhnlich. Der Kontakt zu seiner Umwelt schwindet, womit die Erfüllung einer Führungsaufgabe in der Werkstatt unmöglich wird.

Ähnliche Einflüsse, wie sie am Beispiel von Herrn A. aufzuweisen versucht wurden, scheinen auch aus dem Erlebnis einer sichtbaren Wertsteigerung durch die Bearbeitung des

Werkstückes und dem Wissen um den wirtschaftlichen Wert des fertigen Produktes zu resultieren. Am Beispiel des Lebenslaufes von Herrn T., der als Meister in einer Großdreherei tätig ist, in der aus zehn und mehr Meter langen Rohlingen aus der Schmiede Motorwellen für Seeschiffe, Kraftwerks-generatoren u.a. gedreht werden, wollen wir diese Faktoren untersuchen.

Herr T. wurde 1911 in einer Großstadt des Ruhrgebietes geboren. Er wuchs mit einem älteren Bruder und einer jüngeren Schwester in seinem Geburtsort auf. Der Vater war Dreher in einem großen eisenverarbeitenden Werk und in der Erziehung seiner Kinder sehr streng. Herr T. betont, daß sie großen Respekt vor dem Vater hätten. Acht Jahre lang besuchte er die Volksschule. Den Rechenunterricht hatte er besonders gern. In seiner Freizeit hat er immer gelesen. Auf der Straße spielen oder Sport treiben interessierte ihn nicht.

Er hatte den Wunsch, denselben Beruf wie sein Vater zu ergreifen. So lernte er dann vier Jahre Dreher in dem Betrieb, in dem sein Vater als Meister arbeitete. Die ersten zwei Lehrjahre war er, wie er heute selbst sagt, ein Versager. Seine Ausbilder waren der Verzweiflung nahe, denn er machte keinerlei Fortschritte. Schließlich drohte ihm der Ausbilder, er werde ihn in die Abteilung seines Vaters versetzen lassen. Aus Angst davor nahm Herr T. sich dann so zusammen, daß er nach drei Monaten die Leistungen seiner Lehrlingskollegen eingeholt hatte. 1929 erhielt er bei der Lehrabschlußprüfung sogar die Noten "sehr gut" und "lobenswert". Ein weiteres Jahr konnte er als Geselle arbeiten und wurde dann infolge der schlechten Auftragslage arbeitslos. Erst 1932 bekam er wieder eine feste Arbeitsstelle. Es war ein glücklicher Zufall, daß er dort tätig sein konnte, denn die Arbeitslage war noch sehr schlecht. Er erhielt damals für das Ausdrehen von 100 Rohren 11,5 Pfennig. Die Kleinarbeit war eine Schinderei und setzte ihm nervlich sehr zu.

Bei dieser Tätigkeit lernte er erst die Großdreherei mit ihren Arbeiten schätzen und er war froh, als er 1935 Arbeit in einem Hüttenbetrieb fand. Dort hielt es ihn aber nicht lange, obwohl er in Bezug auf Leistungsanforderung und Entlohnung, wie er wörtlich sagt, "den Himmel auf Erden" vorfand. Er wollte unbedingt wieder Dreharbeiten an großen Einzelstücken durchführen und fand 1937 auch eine Möglichkeit zum Wechsel. Neben seiner Arbeit besuchte er zweieinhalb Jahre die Maschinenbauschule und legte zum Abschluß seine Werkmeisterprüfung ab. Von 1943 an war er dann Meister in der Dreherei. Als die Firma 1952 Konkurs machte, konnte er in einem Großbetrieb die Position eines Revisors erhalten. Nachdem er diese Arbeit eine Zeit lang gemacht hatte und in der Firma Fuß gefaßt hatte, meldete er sich freiwillig an die Großdrehbank als Akkordarbeiter. Zwei Jahre später wurde er dann in dieser Abteilung zum Meister ernannt.

Über seine jetzige Tätigkeit äußert Herr T.: Als Vorgesetzter müsse man die Arbeiten in der Abteilung alle beherrschen, denn jeder Dreher sei an seiner Drehbank ein Herrscher in seinem Reich. Jeder versuche, seinen Vorteil mit betontem Selbstbewußtsein durchzusetzen. Es sei nicht so leicht, an diese Männer heranzukommen. Der Vorgesetzte müsse immer wieder sein Können unter Beweis stellen, und bei schwierigen Arbeiten selbst helfend eingreifen. Der Vorgesetzte müsse aber auch wissen, daß er sich nur durchsetzen könne, wenn er jeden einzelnen Mitarbeiter in seiner Art erkenne und ihm dann individuell gerecht zu werden versuche.

Ergänzend zu dem Lebenslauf von Herrn T. erscheinen auch Aussagen eines anderen Meisters - Herrn V. - für unsere Betrachtung bedeutsam. Er sagte, daß er entgegen seinem eigentlichen Berufswunsch Dreher geworden sei. Heute neuerlich vor eine Berufswahl gestellt, würde er nur Dreher werden wollen. Obwohl seit einem Jahr in einer Kleindreherei als Meister

eingesetzt, zöge es ihn noch heute in die Großdreherei, in der er viele Jahre gearbeitet habe. Es sei für ihn jetzt noch eine große Freude, wenn er von dort um Rat und Hilfe angegangen werde.

Einleitend zu diesem Lebenslauf wiesen wir bereits auf den materiellen und volkswirtschaftlichen Wert der Produkte hin, die in der Abteilung von Herrn T. erzeugt werden. Es muß noch hinzugefügt werden, daß allen dort arbeitenden Drehern die Kosten eines unbearbeiteten Rohstückes bekannt sind. Sie belaufen sich oft auf sechsstelligen Zahlen, die durch die Arbeit von zwei oder drei Drehern einen mehrfachen Wert erhalten. In manchen Fällen führt der Fehler eines Drehers sogar zu Umkonstruktionen des gesamten Aggregates, weil die Herstellung eines Zweitstückes erheblich höhere Kosten verursachen würde.

Das Wissen um diese Tatsachen wirkt mit großer Wahrscheinlichkeit auf die Haltung und Einstellung eines dort tätigen Menschen gegenüber seiner Umwelt ein. Abraham⁷¹ äußert in ähnlichem Zusammenhang: "Der wirtschaftlich tätige Mensch wird . . . durch seine Teilhabe an dem Geschick eines Betriebes dazu erzogen, sich eine Vorstellung zu machen von dem volkswirtschaftlichen Wert jeder Leistung und seine persönlichen beruflichen Entschlüsse durch derartige wertrationale Überlegungen bestimmen zu lassen". Dieser Einfluß scheint sich in unserer Untersuchung darin zu zeigen, daß bei Herrn T. ebenso wie bei Herrn V. das Bedürfnis erhalten bleibt, immer in einer Großdreherei zu arbeiten. Die Sichtbarkeit des Erfolges und in der letztgenannten Tätigkeit das Bewußtsein einer überaus starken Wertsteigerung des Werkstückes durch die eigene Arbeit beeinflusst wahrscheinlich das Eigenmacht- und Selbstwertgefühl in gleicher Weise, wie wir es bei Herrn A. zu zeigen versuchten. In ähnlicher Weise liegen aber auch in dieser Arbeit Gefahren für die Entwicklung des sozialen Kontaktes, die sich nicht nur im Arbeitsraum, sondern wahrschein-

⁷¹ Abraham, K., a.a.O. S. 138

lich auch in der privaten Welt auswirken dürften. Wenn wir in der Diskussion des Lebenslaufes von Herrn A. hervorhoben, daß Eigensinn, Rechthaberei, Unbelehrbarkeit und Unversöhnlichkeit bei Übersteigerung des Geltungsdranges auftreten können, so deutet Herr T. auf Schwierigkeiten mit seinen Mitarbeitern in dieser Hinsicht besonders hin.

Für die Führungskräfte in solchen Abteilungen ist es daher notwendig, sich die Kontaktfähigkeit zu erhalten, sich zu Achtung vor der Leistung des Mitmenschen zu erziehen und zu einem, wenn auch intuitiven Verständnis der Gefahren, die in so gearteter Tätigkeit enthalten sind, zu gelangen.

3. Der Ablauf des Arbeitsprozesses

In den vorangegangenen zwei Abschnitten versuchten wir Einflüsse aufzuzeigen, die vom Erlebnis bestimmter Subjekt-Objekt-Beziehungen im Arbeitsraum auszugehen scheinen. Nunmehr wollen wir uns dem Ablauf der Arbeitsprozesse zuwenden.

Während unserer Untersuchung fiel uns auf, daß eine Reihe von Meistern sich durch Improvisieren, durch dauernd aktives Eingreifen in das Geschehen angezogen fühlten, ohne dabei in erster Linie die Produktion der Abteilung als Zielvorstellung vor Augen zu haben. Es waren Menschen, die Ruhe und Beschaulichkeit fast ganz vermissen ließen. Diese Meister schienen Freude und Befriedigung im souveränen Gestalten der verschiedenen Prozesse zu finden. Betrachten wir die Abteilungen, aus denen diese Meister kommen, so sind es meistens die sogenannten Vorfertigungen. Abteilungen, die aus dem von außen angelieferten Rohmaterial Einzelteile herstellen, die später zu fertigen Geräten montiert werden. Der Meister einer Vorfertigungsabteilung spürt als erster Schwankungen von Quantität und Qualität in den Lieferungen von außen, muß sich mit diesen Schwierigkeiten gründlich auseinandersetzen und trotz manchmal ungünstiger Umstände den Montageabteilungen eine gleichmäßige Einzelteilebelieferung gewähren. Abgesehen von anderen Werksabteilungen, die ihm die Arbeit teilweise erleichtern, muß doch in seiner Abteilung, bildlich gesprochen, aus den Anlieferungswellen ein gleichmäßiger Strom gemacht werden.

In der Industrie gibt es bereits Maschinen, die Teilprozesse völlig ohne menschlichen Eingriff ablaufen lassen. Dabei ist der einmal erdachte Prozeßverlauf festgelegt und regelt sich selbst. Die auftretenden Fehler werden durch Kontroll- und Ausgleichsmechanismen aufgefangen. Bei solchen "Automaten" haben wir einen perfekten Produktionsprozeß vor uns.

Dort aber, wo solche Automaten nicht oder noch nicht eingesetzt werden können, muß der Mensch die Prozeßgestaltung

übernehmen. Um eine Fertigung wirtschaftlich zu machen, muß ein weitgehend perfekter Ablauf gefordert werden.

Der prozeßgestaltende Meister wird daher ständig den Stachel der Unzufriedenheit spüren und sein Leistungsstreben auf das Ziel eines perfekten Ablaufes einsetzen müssen.

Diese Arbeitsaufgabe, die sich den Meistern in solchen Abteilungen stellt, umreißt Riedel⁷¹, wenn er ausführt: "Bei der Prozeßgestaltung wird ein dynamisches Gebilde verändert, im Bereich der Werkarbeit zumeist ein physikalischer oder chemischer Prozeß, dessen Ablauf planmäßig zu steuern ist". Sie reicht aber noch darüber hinaus in den Bereich sozialer Prozesse, die wir im folgenden Abschnitt ausführlich behandeln werden.

Es ist unwahrscheinlich, daß in Massenfertigungen mit gleichbleibenden Rohmaterialien und Werkstücken dem verarbeiteten Material oder dem gefertigten Produkt ein besonderer Aufforderungscharakter zukommt. In den meisten Fällen handelt es sich um Einzelteile, deren Funktion und Verwendungszweck in größeren Aggregaten nur den Führungskräften der Werkstatt im einzelnen bekannt sind. Durch die räumliche Trennung von den Montageabteilungen aber bleibt das Bild von der Einordnung des Teiles im Ganzen nur in der Vorstellung und sicherlich im Erlebnisgehalt schwach. Der Erfolg der Tätigkeit läßt sich meist nur auf dem Umweg über Produktionsstatistiken feststellen, weil der kontinuierliche Zu- und Abtransport der Werkstücke keine Übersicht über die Leistung zuläßt. Ist der Erfolg der Arbeit in konkreter, übersichtlicher Form nicht erfaßbar, so kommt noch hinzu, daß Mißerfolge in Form von Reklamationen nachgeordneter Abteilungen und durch technische Schwierigkeiten bei der Materialverarbeitung in der eigenen Abteilung in hoher Zahl auftreten.

Zu dieser psychisch belastenden Situation für den Meister

⁷¹ Riedel, J., Arbeits- und Berufsanalyse, a.a.O., S. 10

treten hohe Anforderungen an ihn heran in Bezug auf eine weitverteilte Aufmerksamkeit, eine straffe Konzentration, einen hohen Grad geistiger Wachheit, Wendigkeit im Eingehen auf die Situation, die Fähigkeit, Risiken zu kalkulieren und sich Abläufe von Prozessen vorstellen zu können.

Wir können nur vermuten, daß gerade die Möglichkeit zu spielerischem Einsatz des Intellekts als anziehende Kraft dieser Arbeitsaufgabe wirkt. Zwei Lebensläufe können uns vielleicht näheren Einblick in die Zusammenhänge geben und Einflüsse auf den Menschen aufzeigen.

In der Abteilung von Herrn Z. werden Massendrehteile hergestellt. Die zu bearbeitenden Stücke sind im Rohzustand kleine, unansehnliche Eisenstäbe. Nach erfolgter Bearbeitung werden sie in Transportkörbe verpackt und anschließend sofort zur Montage in eine andere Abteilung geschafft.

Herr Z. wurde 1922 in Berlin geboren. Sein Vater war Fliesenleger. Er hatte noch einen Stiefbruder aus der ersten Ehe seines Vaters, mit dem er aber nie richtigen Kontakt bekommen hat. Er wuchs im Elternhause auf und besuchte eine achtklassige Volksschule. Deutsch und Rechnen, später Mathematik waren seine Lieblingsfächer. Auch in allen anderen Fächern war er gut, denn er vernachlässigte keine Aufgaben. Dazu war er zu ehrgeizig.

Er lernte in einer Waffenfabrik Werkzeugmacher und Lehrenbauer und weil er sich die Grundlage für den Besuch einer technischen Schule schaffen wollte, schaute er sich auch etwas in der Büchsenmacherei des Betriebes um. Während seiner Lehrzeit besuchte Herr Z. Aufbaukurse der Berufsschule und erlangte die Gleichstellung mit der mittleren Reife.

Als Herr Z. die Lehre abgeschlossen hatte, arbeitete er als Geselle weiter im gleichen Betrieb und absolvierte drei Semester Beuthschule. Als er gerade das vierte Se-

mester angefangen hatte, wurde er zur Wehrmacht eingezogen.

Aus der Kriegsgefangenschaft 1948 entlassen, kehrte er ins Elternhaus zurück. Neun Monate war er arbeitslos, dann erhielt er eine Stelle als Werkzeugmacher in einer Stahlgerüstfabrik. Dort hielt er es nicht länger als ein halbes Jahr aus. Er bewarb sich bei einem elektromechanischen Betrieb in Berlin und erhielt dort zwei Positionen zur Wahl vorgeschlagen. Einmal hätte er Lehrgeselle werden können mit einem für damalige Begriffe außerordentlich guten Stundenlohn. Der zweite Vorschlag war Einrichter in einer Vorfertigungsabteilung, in der es später Aufstiegsmöglichkeiten geben würde. Der Lohn betrug jedoch nur zweidrittel von dem eines Lehrgesellen.

Dennoch fing Herr Z. als Einrichter an, nach einem halben Jahr wurde er Vorarbeiter, nach einem weiteren halben Jahr Vizemeister und nachdem er diese Tätigkeit ein Jahr ausgeführt hatte, wurde er zum Meister befördert. Vor kurzer Zeit hat er noch eine zweite Vorfertigungsabteilung hinzubekommen, da der Kollege plötzlich verstorben ist.

Auf seine Arbeitsplatzwahl beim Eintritt in den Betrieb noch einmal näher angesprochen, erklärt Herr Z., er hätte an einem festen Arbeitsplatz auf die Dauer keine Befriedigung gehabt. Ihm wäre die Ausbildungsarbeit auch zu einseitig und monoton geworden. Gerade das Hin und Her, die Beschäftigung mit den stets neuen Gegebenheiten sei ihm Lebensinhalt. So lange wie er jetzt in einer Führungsposition stände, wäre noch kein Tag vergangen, an dem er keine Freude an der Arbeit gehabt habe. Er brauche diese Beschäftigung um der Beschäftigung willen, um einen Lebensinhalt zu haben.

Seine Arbeit hat ihn dazu gebracht, gern über die menschlichen Beziehungen nachzudenken. Für seine Familie gut

zu sorgen und ein gutes Auskommen mit den Mitmenschen zu haben, gibt ihm das Gefühl, zu etwas nutze zu sein. Er begegnet den Menschen ohne Mißtrauen.

Früher angelte Herr Z. regelmäßig, weil er viel Ruhe und Muße dabei hatte und von keinem Menschen angesprochen wurde. Seit er verheiratet ist und zwei Töchter hat, beschäftigt er sich mehr mit Farbphotographie, spielt ab und zu Akkordeon, und liest an langen Winterabenden Reiseberichte in Romanform oder gute Unterhaltungslektüre.

Wir erkennen aus diesem Lebenslauf, wie Herr Z. in seiner Jugend zielstrebig und eifrig sein allgemeines technisches Wissen erweiterte. Seine Entscheidung für die Position des Einrichters deutet bereits an, daß ihn der Fertigungsprozeß besonders anzieht. Auf seine jetzige Tätigkeit angesprochen, bestätigt er unsere früher angedeutete Vermutung, daß die anziehende Kraft seiner Arbeitsaufgabe in dem ständigen Wechsel der Beschäftigung mit immer neuen Gegebenheiten liegt. Die unruhige Anspannung und stoßweise Entladung der Leistungsenergien aber, die die Arbeit erfordert und die Notwendigkeit, nach einer Perfektion der Arbeitsabläufe zu suchen, führt wahrscheinlich leicht zu einseitigem Gebrauch der planenden, analysierenden, registrierenden und schematisierenden Funktionen des Verstandes und zu Einengung der Erlebnisfähigkeit. Abraham^{/1} weist auf diese Zusammenhänge hin, wenn er schreibt: "Mit anderen Worten ausgedrückt, bedeutet dies, daß der moderne wirtschaftliche Betrieb die Tendenz hat, seine Angehörigen zu einem durch die Sache bestimmten Zweckrationalismus zu erziehen". Wiedemann^{/2} hebt besonders die Gefahren für die Persönlichkeitsentwicklung durch eine solche Tätigkeit hervor. ". . . der ständige Umgang mit Arbeitsprogrammen und Erfolgskontrollen, das dauernde Umdenken auf

^{/1} Abraham, K., a.a.O. S. 135

^{/2} Wiedemann, A., Rationalisierungsarbeit und geistige Haltung, Beuth-Vertrieb, Berlin-Köln-Frankfurt, 1958 S. 26 ff. Sonderdruck der Refa-Nachrichten

Leistungsnormen, die Notwendigkeit, vorausgedachte Arbeits-handlungen in Teilaufgaben zu zerlegen und hochgradig komplizierte Produktionssysteme durch programmgesteuertes Denken und Handeln überhaupt erst zum Funktionieren zu bringen, dies alles kann zu einem ausgesprochenen Überwuchern des planenden, zweckrationalen Denkens führen. Menschen, die so ohne Ausgleich tätig sind, stehen in Gefahr, beträchtliche Einbuße an Lebensfülle zu erleiden. Die Kräfte des Erlebens werden abgeschnürt und gedrosselt. Der Mensch wird zum "unvollständigen Menschen" (nach R. Guardini), "dem es an Weltreichtum der Persönlichkeit gebricht". Herr Z. sucht in der aktiven Hinwendung zum Menschen und in besinnlicher Beschäftigung am Feierabend diesen Gefahren bewußt zu begegnen.

Die angestellten Überlegungen wollen wir noch an einem weiteren Lebenslauf exemplifizieren.

Herr O. wurde 1905 in einer sächsischen Großstadt geboren. Sein Vater war Ofensetzergehilfe und hatte sich aus eigenem Interesse Fertigkeiten im Fliesenlegen angeeignet. Später arbeitete er meist als Polier auf dem Bau. Als Herr O. zwei Jahre alt war, übersiedelten die Eltern nach Berlin und er verlebte dort auch seine Schulzeit.

Nach Schulabschluß hätte der Vater ihn gern im Bauhandwerk untergebracht, Herr O. wollte aber selbst lieber in das Metallfach. Er bekam eine Lehrstelle als Werkzeugmacher und zeichnete sich bei der Arbeit so aus, daß er die Abschlußprüfung vorzeitig ablegen durfte. Inzwischen hatte die Inflation eingesetzt und Herr O. wurde aus der Lehrfirma entlassen. Er nahm die verschiedensten Arbeiten an, um nicht untätig zu sein und stempeln gehen zu müssen. Erst 1925 fand er eine feste Stellung in der Dreherei eines Elektrowerkes. Als dort die Arbeit in der Krisenzeit 1928 knapp wurde, kam er in die Abteilung, in der er heute als Meister tätig ist. Dort gefiel es ihm ausgezeichnet, und er nahm sich vor: "Hier wirst Du ein-

mal Meister". Er wurde tatsächlich bald Vorarbeiter und 1935 "die rechte Hand des Meisters". Während dieser Zeit besuchte er zwei Jahre lang eine Abendschule, um sich theoretisch weiterzubilden.

Als er die Abteilung übernahm, sah er seine vordringliche Aufgabe darin, bessere Vorrichtungen und Werkzeuge für seine Leute zu beschaffen und den Einsatz seiner Mitarbeiter neu zu organisieren.

Diese Tätigkeit hat ihm bis heute viel Arbeit und auch viel Ärger gebracht. Andererseits fühlt er sich beim Organisieren in seinem Element. Schon im Kriege war man auf seine Erfolge aufmerksam geworden und übertrug ihm einige Male die Verlagerung von Werkstätten.

Sein Leben betrachtet Herr O. als einen Kampf, in dem er sich täglich neu bewähren muß. Dabei ist es notwendig, immer mit offenen Augen bei der Sache zu sein, um reibungslos organisieren und disponieren zu können. Am Feierabend sucht er in der Natur, in der Stille des Waldes oder am Ufer eines Flusses, Entspannung.

Auch in diesem Lebenslauf finden wir die starke Hinwendung zu zweckrationalem Denken und Handeln. Durch die ausschnittsweise Wiedergabe der Äußerungen von Herrn O. konnte der Eindruck entstehen, daß seine Aussagen sich nur auf seine Arbeit im Betrieb beziehen. Sie wurden jedoch im Hinblick sowohl auf berufliche als auch private Probleme gemacht. Zweckrationale Gesichtspunkte traten z.B. auch in der Behandlung von Fragen nach der Erziehung und künftigen Ausbildung seiner Kinder hervor. Da der Sohn als Kind wenig bastelte, wurde noch während der Schulzeit festgelegt, daß er eine kaufmännische Lehre aufnehmen sollte. Für die Tochter ist nach Schulschluß eine technische Lehre vorgesehen.

Die Reihe der Lebensläufe von Meistern, speziell aus den Vorfertigungsabteilungen ließe sich noch fortführen. In allen

finden wir einen hohen Grad der Intellektualisierung auch des privaten Lebensbereiches. Das positive Erlebnis, an immer neu auftretenden Widerständen zu wachsen, und mit Hilfe des Verstandes den Fluß der Dinge und die Menschen manipulieren zu können, scheint zu einer vorwiegend verstandesmäßigen Haltung gegenüber der gesamten Umwelt zu führen und damit den Erlebnisraum weitgehend einzuengen. Eine in dieser Weise entstehende versachlichte Haltung birgt ohne Ausgleich in der beruflichen oder privaten Sphäre die Gefahr in sich, im Verhalten zu anderen Menschen kühl, trocken, pedantisch und starr zu wirken und damit an Kontaktfähigkeit einzubüßen. Damit könnten die von Wiedemann aufgezeigten Gefahren, die der rationalisierten Arbeit innewohnen, ihre Bestätigung erhalten.

Ausgleichend auf diesen Einfluß mag sich bei der Arbeit der Meister das Erlebnis geltend machen, daß sich die Menschen bei der Arbeit trotz stärkster Bemühung nicht lückenlos in den Plan einfügen lassen. Im Lebenslauf von Herrn Z. finden wir einen Hinweis, wenn er darauf aufmerksam macht, daß ihn seine Arbeit zu intensiverer Beschäftigung mit den Mitarbeitern geführt hat.

Weiterhin zeigt sich bei den von uns untersuchten "Best-Meistern", daß der Feierabend in starkem Maße dazu benutzt wird, durch Hinwendung zur Natur wie auch zu musischer Beschäftigung die Erlebnisfähigkeit zu stärken, um Ausgleich für die zunehmende Intellektualisierung zu schaffen.

4. Die Arbeit innerhalb der menschlichen Gemeinschaft im Betrieb.

In diesem letzten Abschnitt unserer Untersuchung wenden wir uns jenen möglichen Einflüssen zu, die aus der Arbeit innerhalb der menschlichen Gemeinschaft im Industriebetrieb wirksam werden. Dabei muß berücksichtigt werden, daß wir nur einen kleinen Ausschnitt aus der Mannigfaltigkeit sozialer Beziehungen im Arbeitsraum mit unseren Meisterbiographien einfangen konnten und darüber hinaus noch die besondere Auswahl unseres Personenkreises von einschränkender Wirkung sein mußte. Die menschliche Gemeinschaft im Arbeitsraum stellt ein kompliziertes, hierarchisch gegliedertes Sozialgebilde dar, in dem der Meister nach der von uns eingangs gegebenen Definition^{/1} die unterste Führungsstellung einnimmt. Er ist ein von der Betriebsleitung eingesetzter Leiter einer Arbeitsgruppe, die direkt im Produktionsprozeß tätig ist.

Mit der Einsetzung als Meister scheinen sich sozial-psychologisch bedeutsame Prozesse zu verknüpfen, die für die Entwicklung der Meisterpersönlichkeit von starkem Einfluß sein können. Die Statusveränderung vom Arbeiter zum Meister beinhaltet die Assimilation neuer sozialer Rollen, von deren Bewältigung die Leistungsfähigkeit als Vorgesetzter weitgehend abhängt. Dabei soll nach Hartley^{/2} die Rolle aufgefaßt werden "als die bei einer Gruppe von Menschen geltenden Normen der Verhaltensweisen, Gesinnungen und Werte, die von Individuen in spezifischen Gruppensituationen erwartet werden. Die von der Gruppe anerkannten und genormten Positionen haben für alle Mitglieder gleichermaßen verpflichtenden Charakter". In ähnlicher Weise definieren Linton^{/3}, Reuter^{/4} und Sargent^{/5} den Rollenbegriff. Zum Vorgang der Rollen-

^{/1} s.S. 4

^{/2} Hartley, E.L. u. E.R., Die Grundlagen der Sozialpsychologie, Berlin 1955, S. 378

^{/3} Linton, The Study of Man, New York 1936

^{/4} Reuter, E.B., Handbook of Sociology, New York 1941

^{/5} Sargent, S.S., Social Psychology, New York 1950

assimilation äußern E. und R. Hartley¹: "Es handelt sich hier um einen schwierigen Prozeß, der unter Umständen dazu führen kann, daß das Individuum die Zugehörigkeit zu der einen Gruppe verliert, ohne die zur anderen Gruppe zu erwerben".

Die Verfasser geben außerdem noch den Hinweis:

"Bestimmte Rollenforderungen an den erwachsenen Menschen können nur durch spezifische und langwierige Ausbildung der Anwärter erreicht werden. Neue Gruppenmitglieder in Industrie, Wirtschaft oder Militär müssen beispielsweise nicht nur in den für eine spezifische Position notwendigen Fähigkeiten unterwiesen werden, sondern müssen darüber hinaus ein entsprechendes Rollenverhalten erlernen. Für die meisten Berufsrollen in unserer Gesellschaft ist eine Unterweisung notwendig, da eine Aneignung der Rolle in allen ihren Phasen nur durch Beobachtung und einfache Nachahmung, wie im Rollenspiel der Kinder, nicht möglich ist. Dazu ist unsere Gesellschaftsstruktur zu komplex . . ."²

Betrachten wir unser Untersuchungsmaterial in Hinsicht auf Veränderungen im sozialen Status, so konnte bereits bei den statistischen Daten zur Berufssituation der Meister³ darauf verwiesen werden, daß für 47,9 % durch die Ernennung zum Meister ein sozialer Aufstieg im Verhältnis zum Status der Eltern gegeben ist. Darüber hinaus muß in diesem Zusammenhang auch noch erwähnt werden, daß mit Ausnahme von einem Abiturienten und einem ehemaligen Offizier alle Meister zunächst als Arbeiter tätig waren und von diesem sozialen Status zum Meister aufgestiegen sind.

Besondere Schwierigkeiten in der Rollenassimilation werden dort auftreten müssen, wo der Meister heute als Vorgesetzter einer Abteilung tätig ist, in die er bereits als Jungarbeiter oder gar als Lehrling einmal eingetreten ist. Die Zahl derjenigen beträgt in unserem Material 31 %. Das bedeutet,

¹ Hartley, a.a.O. S. 356

² daselbst S. 356

³ s.S. 22

daß beinahe ein Drittel der Meister die gleiche Gruppe leiten muß, deren Angehöriger sie vorher waren. Für jene Facharbeiter, die zum Meister in einer Frauenabteilung ernannt werden, besteht eine derart schwierige Situation oft nicht, jedoch treten in diesen Fällen durch die Andersartigkeit der Bezugsgruppen Rollenänderungen auf.

Gehen wir davon aus, daß durch die Auslese, die der von uns untersuchte Personenkreis darstellt, die Bewältigung der Rollenassimilation als gegeben angenommen werden kann, so finden wir doch die von Hartley aufgewiesene Schwierigkeit dieses Anpassungsprozesses an den neuen Status auch bei unseren Meistern bestätigt. 51 % der Meister heben ausdrücklich hervor, daß sie nach ihrer Einsetzung als Vorgesetzter Schwierigkeiten mit ihren Mitarbeitern oder älteren Kollegen hatten und daß der Anpassungsprozeß in manchen Fällen bis zu zwei Jahren dauerte.

Einige wörtliche Äußerungen sollen als Beispiel dienen:

- Es hat lange gedauert, bis ich das rechte Verhältnis zu den älteren Facharbeitern meiner Gruppe finden konnte -
- Es hat ein gutes Jahr gedauert, bis die älteren Facharbeiter, die mich noch als Lehrling in der Abteilung kannten, aufhörten "Du" zu mir zu sagen -
- Die älteren Meister wollten mich nicht anerkennen und gaben von ihrem Wissen nichts weiter -
- Es war sehr schwer, den älteren Arbeitern einen Auftrag zu erteilen -

In der Untersuchung von Lütge und Lepsius⁷¹ äußern sich 60 % der befragten Meister über ähnliche Schwierigkeiten in der Anpassung an die veränderten Rollen des neuen Status. Unter

⁷¹ a.a.O. S. 134 f

den Äußerungen der Meister finden wir ebensowenig wie Lütge und Lepsius Aussagen über Schwierigkeiten mit den neuen Vorgesetzten, wie Betriebsingenieuren oder Betriebsleitern. Der Grund dafür dürfte in der hierarchischen Distanz zu suchen sein, die diesen Vorgesetzten gegenüber auch schon in der Rolle des Arbeiters vorhanden war.

Mit diesen Ergebnissen wird unterstrichen, daß der Vorbereitung des Meisters auf seine Rolle als Vorgesetzter, wie sie Hartley fordert, besondere Bedeutung zukommt. Auch Brown^{/1} betont: "Immerhin sollte man sich vor Augen halten, daß geeignete Anwärter auf leitende Betriebsposten oder aber selbst Inhaber solcher Stellungen einer höheren Leistung fähig sind, wenn sie auch in Fragen der Menschenbehandlung - und nicht nur auf theoretische Weise - geschult werden, was im Rahmen größerer Konzerne heute bereits vielfach geschieht".

Allerdings kann einem allgemein gehaltenen Unterricht über Fragen der Menschenbehandlung nur ein begrenzter Erfolg zukommen. Ein großer Teil der von uns untersuchten Meister hat solche Kurse im Rahmen von Lehrprogrammen der Industrie- und Handelskammern absolviert oder im Betrieb selbst an Schulungen teilgenommen und trotzdem Schwierigkeiten bei der Rollenassimilation. Das mag seinen Grund darin haben, daß die Rolle des Vorgesetzten ebenso wie alle anderen Rollen, die der Mensch in einer vielgestaltigen Gesellschaft ausfüllen muß, ständigen Veränderungen ausgesetzt ist. Dadurch aber kann sich das Individuum, wie Hartley aufzeigt "nicht auf die Ausbildung spezifischer Rollen verlassen, sondern muß lernen, aus jeweiligen Situationen Anhaltspunkte für angemessene Rollenauslegungen zu entnehmen".^{/2}

Das bedeutet aber, daß die von den genannten Verfassern geforderte Ausbildung nur unterstützende Hinweise für die Rollenassimilation geben kann. Wahrscheinlich bedarf die Be-

^{/1} Brown, J.A.C., Psychologie der industriellen Leistung, Hamburg 1956, S. 137

^{/2} a.a.O. S. 365

wältigung der akuten Rollenanforderungen vor allen Dingen selbsterzieherischer Bemühungen.

Komplizierend auf den Prozeß der Rollenassimilation wirkt sich außerdem noch aus, daß die Ernennung zum Vorgesetzten sozialpsychologisch bedeutsame Momente enthält. Dem Meister wird im Rahmen der Betriebshierarchie die Leitung einer Gruppe von Menschen übertragen, die theoretisch nach rein formalen Verordnungen ausgeführt werden kann. Mit Nachdruck aber schließen wir uns Hartley^{/1} an, der darauf verweist, daß als Vorgesetzter nur erfolgreich sein kann, "wer eine Gefolgschaft zu bilden vermag. Eine Leitung, die nur auf äußerer Macht beruht, ruft bei den Untergebenen trotz der erzwungenen Unterordnung inneren Widerstand hervor". Echtes "Führertum wird nach allgemeiner Auffassung" - so fährt Hartley fort - "von der Gruppe spontan zuerkannt, während Leitung der Gruppe auferlegt wird".^{/2}

Die Zuerkennung der Führerrolle durch die Gruppe wird aber, wenn wir den Ausführungen von Hofstätter^{/3} folgen, selten sowohl in Bezug auf Tüchtigkeit, als auch in Bezug auf Beliebtheit auf eine und dieselbe Person fallen. Amerikanische Laboratoriumsuntersuchungen zur Gruppendynamik von Bales, Slater, Solomon und Lemann (nach Hofstätter) haben ergeben, daß die beiden genannten Beurteilungsaspekte von einander unabhängig sind, so daß eine Rollendivergenz daher sehr wahrscheinlich ist. Der Meister wird gezwungen sein, diese Tendenz zur Spannung zwischen anerkannter Tüchtigkeit und Beliebtheit zu lösen, wenn er seine Arbeitsgruppe zu einer Gefolgschaft im oben erwähnten Sinne machen will. Er wird damit in den meisten Fällen gezwungen sein, sich für einen der beiden Aspekte zu entscheiden.

Um festzustellen, welcher Rollendimension sich die von uns

^{/1} a.a.O. S. 413

^{/2} daselbst S. 412

^{/3} Hofstätter, P., Sozialpsychologie, Berlin 1956, S. 165

untersuchten Meister zuwenden, richteten wir die Frage an sie: "Was glauben Sie, schätzen ihre Mitarbeiter an Ihnen am meisten?" Wir waren uns darüber klar, daß nur ein Teil der Meister die echte Ansicht der Untergebenen wissen würde, jedoch schien damit die eigene Rollenauslegung zum Ausdruck zu kommen. Die Antworten auf unsere Frage ergaben, daß 82 % Züge wie Gerechtigkeit, Ausgeglichenheit und väterliche Art angaben, während nur 12 % fachliche Qualitäten in den Vordergrund stellten. Die Analyse der Tätigkeitsbereiche zeigte, daß jene Meister, die fachliche Qualitäten besonders hervorhoben, mit Ausnahme von zweien, alle aus Fach- bzw. Spezialarbeiterabteilungen kamen. Die Gegengruppe, die Persönlichkeitsmerkmale in den Vordergrund rückte, entstammte in der überwiegenden Mehrzahl Abteilungen mit ungelernten und angelernten Kräften.

Berücksichtigen wir bei der Diskussion dieses Ergebnisses, daß es sich bei dem von uns untersuchten Personenkreis um "Best-Meister" handelt, deren Bewährung auch im sozialen Raum des Industriebetriebes als gegeben angesehen werden darf, so ist wahrscheinlich, daß die Rollendeterminante "Tüchtigkeit" in Spezialistenabteilungen für die Anerkennung als Vorgesetzter besonders bedeutsam ist, während "Beliebt-heit" ein entscheidender Faktor für den Vorgesetzten von ungelernten und angelernten Arbeitskräften darstellt.

Hierzu äußert Hartley¹: "Die Position des Führers steht im Mittelpunkt der Gruppenstruktur. Der Status des Führers ist hoch und zu seiner Rolle gehören sowohl die zur Lösung der Gruppenprobleme" - in unserem Falle die Erfüllung der geforderten Produktionsziele - "erforderlichen technischen Fähigkeiten als auch soziale Fähigkeiten, um den allgemeinen Zusammenhalt der Gruppe zu fördern und die Mitglieder in ihrer Gefolgsrolle an den Führer zu binden. Das Wesen der jeweiligen Führerrolle bestimmt sich sowohl aus der Situation als auch aus den Bedürfnissen und Erwartungen der Gefolgschaft".

Besonders Sargent^{/1} weist auch mit Nachdruck auf die situative Bedingtheit der Rollenanforderungen hin. Damit setzt die Anerkennung als Führer eine möglichst reibungslose Kommunikation zwischen ihm und seiner Gefolgschaft voraus. Außerordentlich wichtiger Faktor für den Kommunikationsprozeß ist das Verständnis des Vorgesetzten für seine Untergebenen. Hartley^{/2} schreibt dazu: "Angenommen, der Kommunikator sei sich über seine eigenen Ziele im klaren, so muß er weiter die Reaktionen des Mitteilungsempfängers in Rechnung stellen können. Dazu bedarf er eines Wissens um den anderen". Dieses Wissen läßt sich im fachlichen Bereich relativ scharf abgrenzen. Hingegen fordert das Wissen um die Persönlichkeit des einzelnen Gruppenmitgliedes eine starke Hinwendung auf seine Fähigkeiten und Eigenschaften. In den Befunden unserer Untersuchung fällt auf, mit welcher Intensität die Meister diese Hinwendung vollziehen, indem 82 %, wie erwähnt^{/3}, ihr Verhalten so ausrichten möchten, daß Sympathiebindungen sich bilden können.

Als Beispiele für die von uns aufgezeigten sozialpsychologischen Faktoren, die durch die Arbeit innerhalb der menschlichen Gemeinschaft für die Entwicklung der Meister besondere Bedeutung zu haben scheinen, geben wir im folgenden zwei Lebensläufe wieder.

Herr I. ist als Meister in einer Montageabteilung tätig, deren Belegschaft zu etwa 75 % aus angelernten weiblichen Arbeitskräften besteht. Bei der Auswahl zu unserer Untersuchung machte die Betriebsleitung uns darauf aufmerksam, daß Herr I. durch seine Fähigkeiten in der Menschenführung in der Lage war, während einer Epidemie nur mit einer Teilbelegschaft vorübergehend die volle Produktion aufrecht zu erhalten, so daß die Werkskapazität keine Einbuße erlitt.

^{/1} Sargent, a.a.O.

^{/2} Hartley, a.a.O. S. 28

^{/3} s.S. 113

Herr I. wurde 1915 in einer Industriestadt Nordbayerns geboren. Er war der jüngste von drei Kindern. Seine Schwestern waren drei bzw. fünf Jahre älter als er. Der Vater war Maschinenbauingenieur. Die Mutter führte den Haushalt. Als Herr I. vier Jahre alt war, verunglückte sein Vater durch einen Betriebsunfall tödlich.

Er besuchte vier Jahre lang die Volksschule und ging dann auf die Oberschule. Seine Lieblingsfächer waren Naturkunde, Sport und die Fremdsprachen. Da durch die Inflation und ungünstige Geldanlagen das elterliche Vermögen aufgezehrt war, mußte er mit 14 Jahren von der Schule, um einen praktischen Beruf zu ergreifen.

Eigentlich wollte er in das Baufach gehen. Weil er keine entsprechende Lehre fand, entschloß er sich, Elektromechaniker zu werden. Da er schon als Jugendlicher verhältnismäßig groß und stark war, kam er während seiner Ausbildung bald in die Maschinenbearbeitung und mußte schon drei Drehbänke bzw. Fräsmaschinen bedienen. Nach vier Jahren hatte er ausgelernt und bestand die Prüfung mit der Note "gut".

Er arbeitete zunächst noch als Geselle und ging dann zur Polizei, wo er Waffenmeister werden wollte. Dort erhielt er 70,-- RM als Löhnung, die nach einigen Monaten auf 30,-- RM herabgesetzt wurde. Das paßte ihm nicht, und er trat als Schlosser in den Betrieb ein, in dem sein Vater früher tätig war.

Der dortige Direktor hatte seinem Vater kurz vor dem Tode versprochen, für die Kinder zu sorgen. Durch die schlechte Wirtschaftslage hatte er aber nicht viel tun können. Als Herr I. nun in seinen Betrieb kam, wollte er ihn fördern. Im Kollegenkreis merkte man bald, daß der "neue Mitarbeiter" eine Sonderstellung einnahm. Diese Bevorzugung gefiel Herrn I. nicht. So wechselte er in eine andere Stadt und in eine ganz andere Branche,

nämlich in den Flugzeugbau.

In Abendkursen bildete er sich fort und machte 1938 schon mit dreiundzwanzig Jahren aufgrund einer Sondergenehmigung seine Meisterprüfung. Er schnitt als Bester ab und wurde darauf im Betrieb als sogenannter "fliegender Kontrolleur" eingesetzt, d.h. er mußte in allen Abteilungen Stichprobenkontrollen durchführen.

Von dort ging er als Vorarbeiter in eine andere Firma der gleichen Branche. Schon nach kurzer Zeit wurde er in ein Zweigwerk versetzt und übernahm dort die Stelle eines Hilfsmeisters. Sein Betriebsleiter nahm ihn bald in die Arbeitsvorbereitung, wo er allein unter zwanzig ausgebildeten Ingenieuren saß. Hier lernte er, das Material zu berechnen und Zeitvorgaben zu erstellen. Sein Gruppenführer, der ihm sehr zugetan war, gab sich große Mühe, sein Wissen zu vertiefen.

Nach dieser intensiven Ausbildung kam er in einen anderen Zweigbetrieb als stellvertretender Abteilungsleiter.

1940 heiratete er, konnte aber an seinem Arbeitsort keine Wohnung finden. Darum wechselte er den Arbeitsplatz und ging in einen ebenfalls kriegswichtigen Betrieb seiner Heimatstadt, wo seine Frau eine Wohnung gefunden hatte. Da es dort keine Bürotätigkeit gab, übernahm er eine große Frauenabteilung als selbständiger Meister.

Nach sechs Wochen in dieser Position wäre er am liebsten wieder weggegangen. Die "Frauenwirtschaft" gefiel ihm gar nicht. Die täglich auftretenden Probleme sprach er mit seiner eigenen Frau durch. Langsam lernte er die komplizierten Zusammenhänge sehen. Er begann, sich intensiv mit den Fehlzeiten der Frauen und mit der Unfallverhütung zu beschäftigen. Seine Erfolge wurden von der Werkleitung bald gesehen und anerkannt. Er sollte

mit einer Fachschulausbildung belohnt werden. Zu dieser Zeit wurde er aber zum Wehrdienst eingezogen. Drei Monate später wurde er reklamiert. Ein halbes Jahr danach erhielt er das Kriegsverdienstkreuz.

Bei Kriegsende geriet er auf dem Heimweg vom Werk irrtümlich in Gefangenschaft, wurde aber nach zwei Tagen wieder entlassen. Nach Wiederaufnahme der Arbeit in seinem Werk machte die Militärregierung plötzlich Einwände und verbot Herrn I., eine Führungsposition einzunehmen. So wurde er Stanzer und verrichtete in verschiedenen Abteilungen einfache Arbeiten, bis sich nach acht Wochen herausstellte, daß der Militärregierung ein Irrtum unterlaufen war. Darauf erhielt er wieder eine Abteilung mit 400 Mitarbeitern. Er mußte sehr selbständig arbeiten, weil damals die Planung unzulänglich war und ein akuter Facharbeitermangel herrschte.

Ein neuer Vorgesetzter konnte ihn nicht leiden und hatte an seiner Arbeit dauernd etwas auszusetzen. Eines Tages legte dieser ihm sogar nahe, sich nach einer anderen Tätigkeit umzusehen. Herr I. aber trotzte diesem Vorgesetzten und beschäftigte sich in seiner Freizeit noch intensiver mit dem Thema "Menschen bei der Arbeit", "die arbeitende Frau" und mit der Gruppenarbeit von Frauen. Er war einer der wenigen Meister, der viele ausgezeichnete Verbesserungen gebracht hat. Nach einiger Zeit wurde der Betrieb in eine andere Stadt verlagert. Herr I. bekam einen anderen Vorgesetzten, unter dem er wieder selbständig arbeiten konnte und der seine Tätigkeit auch anerkannte.

Für seine persönliche Zukunft hat Herr I. keine großen Pläne. Er möchte gesund bleiben und zufrieden seinen Lebensabend genießen.

Er hat in seinem bisherigen Leben trotz mehrerer Rückschläge doch immer Glück gehabt. Alle Kurse, die er für

seine Fortbildung absolviert hat, hat er sich sauer absparen müssen. Die Meisterprüfung kostete ihn damals RM 500,--. Bei einem wöchentlichen Einkommen von RM 30,-- hat er lange gebraucht, bis er das Geld zusammen hatte.

Sein höchstes Ziel ist es, seine Untergebenen so zu behandeln, daß sie sich als Menschen wohlfühlen. Um jedem einzelnen gerecht zu werden, beobachtet er systematisch die Menschen in ihrem Verhalten und weiß dadurch oft schon im voraus, wie seine Mitarbeiterinnen auf bestimmte Anordnungen und Maßnahmen reagieren werden. Er genießt großes Vertrauen im ganzen Werk, und viele möchten in seiner Abteilung arbeiten. Aus anderen Abteilungen kommen Menschen zu ihm, um Rat in persönlichen Angelegenheiten zu holen.

In seiner Freizeit bastelt er, sinnt auf Neuerungen und Verbesserungen und macht mit seiner Frau ausgedehnte Spaziergänge durch die Natur, bei denen er seine Gedanken über die Menschen mit ihr bespricht.

Der Lebenslauf von Herrn I. zeigt uns die Schwierigkeiten der Rollenassimilation, die trotz der Meisterausbildung und vorheriger Vorarbeitertätigkeit auftreten. Als Vorgesetzter einer Frauenabteilung findet er mit Mühe und wahrscheinlich mit Unterstützung seiner Ehefrau die adäquate Rollenauslegung. Klar tritt auch die Hinwendung zum Verständnis menschlichen Verhaltens hervor. Daß seine Anerkennung als Führer vom Beurteilungsaspekt der "Beliebtheit" bestimmt wird, finden wir in der Tatsache bestätigt, daß Arbeitskräfte aus anderen Betriebsabteilungen in großer Zahl in seine Meisterei streben.

Bevor wir unsere Betrachtung abschließen, wollen wir den Lebenslauf von Herrn St. noch wiedergeben. Dieser Meister zeichnet sich nach Mitteilung der Betriebsleitung dadurch aus, daß er zu gleicher Zeit höchstqualifizierte Facharbeiter und ungelernte Arbeitskräfte zu gemeinschaftlicher Tätigkeit geführt hat, ohne daß es bisher zu Schwierigkeiten ge-

kommen wäre.

Herr St. wurde 1906 in einem Dorf in Thüringen geboren. Der Vater war Landwirt und nebenbei noch Drechsler. Die Mutter führte den Haushalt. Sie waren zu Hause acht Geschwister, Herr St. davon der zweitälteste Sohn.

Er besuchte acht Klassen der Volksschule in seinem Heimatdorf. Seine Lieblingsfächer waren Mathematik, Naturkunde und Geschichte. Den Deutschunterricht mochte er nicht so gern.

Als er aus der Schule kam, wußte er nicht recht, welchen Beruf er wählen sollte. Durch Zufall fand ein Professor, der Musterentwürfe für die Keramikindustrie herstellte und an der Gewerbeschule der nächsten Stadt Unterricht gab, Gefallen an ihm und vermittelte Herrn St. eine Stelle im Porzellanwerk eines großen Industriekonzerns. Nebenbei besuchte er vier Jahre die Industriegewerbeschule und machte die Abschlußprüfung als Modelleur.

Nach der Ausbildung wechselte er in einen Betrieb im Nachbarort. Dort mußte er sich sehr umstellen, denn bis dahin hatte er nur Geschirr und Luxusgegenstände gefertigt und in dem neuen Werk wurden dagegen elektrotechnische Porzellane hergestellt. Aufgrund seiner Fähigkeiten und der guten Ausbildung wurde er bald aus der eigentlichen Fertigung herausgezogen und mußte Arbeiter in der Handhabung neuer Formen unterweisen. Bereits mit dreiundzwanzig Jahren wurde Herr St. Meister.

Kurz nach seiner Beförderung wechselte der Betrieb seinen Besitzer. Der neue Chef zog sich nach 1933 weitgehend von der Betriebsführung zurück, so daß Herr St. nach wenigen Jahren das Werk mit etwa 200 Belegschaftsmitgliedern fast selbständig leitete. Er kam sich ziemlich überflüssig vor, weil die Produktion zurückging und die Zahl der Mitarbeiter bis auf 35 eingeschränkt

wurde. Er meldete sich darum freiwillig zu einer militärischen Übung, mußte anschließend den Polenfeldzug mitmachen und wurde dann in Frankreich verwundet. Da sich infolge der Kriegsproduktion auch sein alter Betrieb vergrößerte, wurde er von dort angefordert und für zwei Jahre vom Wehrdienst freigestellt. Die Fertigung wuchs schnell und die Belegschaft zählte bald wieder 250 Personen. Trotzdem wurde er 1943 wieder eingezogen und später zum Offizier ausgebildet. Als Kompanieführer erlebte er mit einem kleinen Rest seiner Einheit das Kriegsende. In abenteuerlichen Fußmärschen versuchten sie nach Hause zu laufen. Sie erreichten den Heimatbezirk, wurden aber gleich am Tage nach ihrer Ankunft von den Besatzungstruppen gefangen genommen. In dem Lager herrschte gute Kameradschaft. 1946 wurde er entlassen. Da der Betrieb, in dem Herr St. früher tätig war, still lag, arbeitete er als Biervertreter in der Brauerei eines Onkels. Erst nach vier Jahren fand er wieder Arbeit in seinem Fach. Da er seine Arbeitspapiere verloren hatte und seine fachlichen Tätigkeiten nicht nachweisen konnte, bat er darum, als Arbeiter anfangen zu dürfen, um sein Können unter Beweis zu stellen. Bereits nach drei Monaten wurde er Modelleur. Aufgrund seiner vielfältigen Erfahrungen mit dem Werkstoff Porzellan, konnte er eine Reihe von Verbesserungsvorschlägen machen. Schon als Modelleur hatte er praktisch die Abteilung geführt, da der Meister viel krank war und kurz vor der Pensionierung stand. Für die Aufgaben der Menschenführung war er durch die Vorkriegstätigkeit und die Militärzeit gut vorbereitet.

Er meint, Porzellandreher gehörten zu einer Berufsgruppe mit Tradition und entsprechendem Auftreten, und wenn sie einmal auf die schiefe Bahn gekommen seien, bedürfe man einer sicheren Hand. Man müsse sehr genau wissen, wie die einzelnen Menschen seien, um sie entsprechend anfassen zu können. Der wundeste Punkt im Menschen sei das "Geltungsgefühl", daran könne man ihn

erziehen, aber durch Ungerechtigkeit und Beleidigung auch viel verderben.

1953 übernahm er die Abteilung offiziell. Er hat 30 Facharbeiter und 30 angelernte Kräfte. Seine Porzellandreher setzt er jeweils in Vierer-Gruppen zur Arbeit ein. Alle auftretenden Schwierigkeiten werden im Team besprochen und er legt besonderen Wert darauf, daß nur in der Wir-Form gesprochen wird.

Vorbild für seine Einstellung zu den Mitarbeitern war Herrn St. sein Chef aus der Zeit vor dem Kriege. Von ihm ist Herr St. wie ein Sohn behandelt worden.

Als Meister, so meint Herr St., müsse man sich ganz in den Dienst der Gemeinschaft stellen. Den Untergebenen bringe er väterliche Kameradschaft entgegen. Mit zunehmender Technisierung gebe es Abteilungen im Betrieb, wie z.B. die Arbeitsvorbereitung und die Personalabteilung, die dem Meister eine große Arbeitslast abnehmen. Die eigentliche Aufgabe, die dem Meister verbleibe, sei es, die Sorgen seiner Mitarbeiter zu teilen, auch Sorgen an sie abzugeben. Die Menschen brauchten eine Stelle für Rat und Zuflucht, einen Freund. Er versuche jeden Menschen zu verstehen und vor allen Dingen ernst zu nehmen. Er nehme sich Zeit und überdenke in Ruhe, wie er in dieser Situation gehandelt hätte, und in welcher Art der Mann belastet sei.

In dieser Weise hat Herr St. im Umgang mit Menschen großen Erfolg gehabt.

Wegen des hohen Staubgehaltes und der Trockenheit der Luft in Porzellanbetrieben neigen die dort beschäftigten Arbeiter oft zum Trinken. Als er die Abteilung übernahm, hat er allen Mitarbeitern, die dem Alkohol verfallen waren, diese Unsitte abgewöhnt, wofür sie ihm heute dankbar sind.

In seiner Freizeit widmet sich Herr St. der Kanarienzucht und dem Taubensport. Schon von Jugend auf sind ihm Tiere besonders ans Herz gewachsen. Auf sie verwendet er viel Liebe und Sorgfalt. Alles, was an Gerätschaften zur Pflege seiner Vögel nötig ist, bastelt er selbst. Auch macht er ausgedehnte Wanderungen, um das Leben, wie es sich in der Natur abspielt, zu beobachten. An Winterabenden liest er vor allem Biographien und technische Zukunftsromane.

Seine Lebenseinstellung formuliert er folgendermaßen:
"Jeder Mensch trachtet danach, etwas zu gestalten und im Leben etwas zu erreichen. Bei allem angeborenem Drang muß der Gemeinschaftsgedanke, die Anständigkeit und Noblesse gewahrt bleiben. Aus eigener Kraft, aber nicht auf Kosten anderer Menschen, muß man vorankommen. Nur so kann ich am Ende des Lebens zufrieden sein."

Im Falle von Herrn St. scheint die Rollenassimilation nach Erreichen des Meisterstatus keine besonderen Schwierigkeiten gemacht zu haben. Wir können annehmen, daß hohe fachliche Qualifikation und ausgeprägte Kontaktfähigkeit Herrn St. schon bald nach Beendigung seiner Ausbildung besondere Anerkennung zufließen ließen.

Seine Hinwendung zum Verständnis menschlichen Verhaltens in mannigfachen Führungssituationen haben vermutlich seine pädagogischen Erfolge bei den oft schwierigen Facharbeitern seiner Abteilung möglich gemacht.

Nach den Betrachtungen dieses Abschnittes glauben wir, unter Berücksichtigung der besonderen Auswahl unseres Personenkreises, die Hypothese formulieren zu können, daß durch die Ernennung eines Arbeiters zum Meister sozialpsychologische Faktoren wirksam werden, die seine Entwicklung stark beeinflussen können. Besondere Bedeutung kommt dabei vermutlich zu:

1. Der Assimilation der Rolle des Vorgesetzten.

- Die Schwierigkeiten des Kontaktes mit Untergebenen, vor allem dann, wenn der Vorgesetzte aus ihrer Gruppe herausgenommen wurde, können nur durch intensive Schulung und straffe Selbsterziehung abgebaut werden. -
2. Dem Erringen der Anerkennung als Führer der Gruppe.
- Dabei wird die Rollenauslegung weitgehend von dem Beurteilungsaspekt bestimmt, den die Gruppe nach den Determinanten "Tüchtigkeit" oder "Beliebtheit" ausrichtet. Der Beurteilungsaspekt scheint von der Zusammensetzung der Abteilung - Spezialarbeiter oder ungelernte bzw. angelernte Kräfte - abhängig zu sein. -
3. Der Differenzierung der Kommunikationsmöglichkeiten mit den Untergebenen.
- Diese wird nur durch Einsicht und Verständnis für fremdes seelisches Geschehen zu voller Entfaltung gelangen können. -

ZUSAMMENFASSUNG.

Ausgehend von der Themenstellung unserer Untersuchung sollte versucht werden, durch intensive Analyse von Lebensläufen psychische und soziale Einflußfaktoren auf die Persönlichkeitsentwicklung von in der Industrie tätigen Meistern aufzuspüren.

Der untersuchte Personenkreis entspricht in seinem Status innerhalb der Betriebshierarchie der Begriffsbestimmung, die durch die Europäische Produktivitätszentrale und das Internationale Arbeitsamt festgelegt wurde. Die Auswahl der zu untersuchenden Meister wurde von den Betriebs- und Fertigungsleitungen der Fabriken nach dem Kriterium positiver sowohl fachlicher wie menschlicher Bewährung im Bereich ihrer derzeitigen Tätigkeit vorgenommen. Unsere Untersuchungsergebnisse stützen sich daher auf eine Best-Auslese unter allen in diesen Betrieben tätigen Meistern. Sie stellen zahlenmäßig einen Anteil von etwa 20 % dar.

Zur Erhebung der Lebensläufe wurde die strukturierte Exploration benutzt. Ihre zeitliche Dauer lag bei je 2 - 6 Stunden, verteilt auf ein bis drei Sitzungen. Die Explorationen wurden auf dem Betriebsgelände durchgeführt. Die besondere Situation des Psychologen im Industriebetrieb machte es notwendig, gegenüber der Intimsphäre größere Zurückhaltung zu wahren, als ein therapeutisch arbeitender Psychologe. Hingegen wurden die innere und äußere Situation im Elternhaus, die schulische Erlebnisswelt, der Bereich der Arbeit und des Berufes und die weltanschauliche oder religiöse Orientierung durchgesprochen. Die Aussagen der Meister geben subjektive Eindrücke und Erlebnisse in der bewußten Rückschau auf ihr Leben wieder. Indem wir nun unsere Explorationsbefunde mit anderen zur Verfügung stehenden Daten und Forschungsergebnissen konfrontieren, wird es uns möglich, bestimmte Symptomkomplexe herauszulösen, die eine psychologische Interpretation gestatten.

Über die Auswertung der allgemeinen Daten zur Familien- und Berufssituation der Meister hinaus wurden anhand von Lebensläufen die Einflüsse bestimmter Faktoren auf die Entwicklung der Persönlichkeit untersucht. Wir beschränkten uns dabei auf diejenigen, die in der Literatur als die relativ faßbarsten beschrieben werden. Die Analysen erstreckten sich auf die Bereiche des sozio-ökonomischen Standards der Familie, des Familienzusammenhalts, des Vorbild- und Idealerlebnisses in der Jugend, der Auseinandersetzung mit dem Werkstoff, des Werterlebens am Arbeitsprodukt, der Gestaltung des Arbeitsprozesses und der Arbeit der menschlichen Gemeinschaft im Betrieb.

Als Ergebnisse unserer Untersuchung konnten wir herausstellen:

1. Der Vergleich der Daten zur Familiensituation unserer Meister mit den Ergebnissen anderer Untersuchungen ergab, daß in unserem speziellen Personenkreis eine "intakte Ehe" und eine geschlossene Familie überwiegen. Es scheint, daß die familiäre Lebenssituation als Aufgabe betrachtet wird, die positiv zu lösen als eine wesentliche Voraussetzung für die Bewältigung der beruflichen Arbeitsanforderungen gilt.
2. Des weiteren zeigte sich im Verhältnis zur sozialen Mobilität der Bundesrepublik ein stark erhöhtes Maß sozialwirtschaftlichen Aufstiegs unter den von uns untersuchten Meistern. Es scheint, als ob in unserem Personenkreis bewußt durch Beschränkung der Kinderzahl ein weiterer sozialwirtschaftlicher Aufstieg in der Filialgeneration vorbereitet wird.
3. In Bezug auf die Berufs- und Arbeitswelt stellten wir eine starke Arbeitsplatzverbundenheit fest, die nicht in Furcht vor der Veränderung begründet ist, sondern wahrscheinlich in einer Tendenz zur Bindung an die Arbeitsaufgabe ihre Ursache hat. Es konnte weiter darauf

hingewiesen werden, daß für die Bewährung im Beruf die Erfüllung eines in der Jugend vorhandenen Berufswunsches von untergeordneter Bedeutung zu sein scheint. Aus unseren Erhebungen wurde deutlich, daß die Art, wie ein Mensch in sein berufliches Tätigkeitsfeld hineinwächst, für die Bewährung vermutlich von weit größerer Wichtigkeit ist.

4. Die Analyse der Lebensläufe ergab, daß ein sozial-ökonomisch ungünstiges Milieu im Elternhaus nicht notwendigerweise hemmend auf die Entwicklung einwirken muß. Vielmehr scheint das Vorhandensein anderer, günstigerer Feldbedingungen, wie z.B. die Bindung der Eltern an sittliche Werte oder positive Haltungen und Einstellungen gegenüber der Umwelt besonderer Ansporn für die seelische Entfaltung zu sein.
5. Ebenso zeigte sich, daß ein schwacher Grad an Familienzusammenhalt im Elternhaus die Entwicklung der Aktivität und Spontaneität, wie auch der gesamten Persönlichkeit nicht unbedingt negativ beeinflussen muß, sondern andere Milieueinflüsse, Begabung und seelische Konstitution, regulierend eingreifen können.
6. Die Erörterung des Ideal- und Vorbilderlebens der Meister zeigte, daß die Wahl überwiegend auf Personen
der engeren Umgebung fällt,
daß unter diesen die betrieblichen Vorgesetzten mit 48 % aller Nennungen vertreten sind und
daß in unserem Material starke Einflüsse von Idealen und Vorbildern auf soziale und personale Verhaltensweisen beobachtet werden können.
7. Unter den möglichen Einflüssen aus dem Arbeitsraum auf die Entwicklung der Persönlichkeit konnten wir herausheben, daß der Umgang mit bestimmten Materialien die

Differenzierung von Empfindungs- und Wahrnehmungsvorgängen anzuregen scheint, aber auch durch gehäuftes Auftreten von Mißerfolgen im Produktionsverlauf die Haltung gegenüber der Umwelt beeinflussen kann.

8. In der Untersuchung wurde erkennbar, daß die Größe und Gestalt eines Produktes wie auch das Erlebnis vom materiellen und ökonomischen Wert eines Werkstückes vermutlich auf Eigenmacht- und Selbstwertgefühl steigend einwirken, damit gleichzeitig aber die Gefahr einer Einengung der sozialen Kontaktfähigkeit hervorrufen können.
9. Die Steuerung eines Fertigungsprozesses in der Herstellung von Massenprodukten führt anscheinend zu einer ausgeprägten Intellektualisierung der Meister, die sich dann auf den privaten Lebensbereich auch ausdehnt.
10. Es zeigte sich, daß die Ernennung zum Meister zur Übernahme neuer sozialer Rollen zwingt. Dabei scheinen erhebliche Schwierigkeiten aufzutreten, die durch allgemeine Schulung nicht in größerem Maße abgebaut werden können. Die Unterweisung der Vorgesetztenanwärter kann nur Hinweise zur Selbsterziehung geben, die zu einer situationsgemäßen Rollenauslegung befähigen.

Die Anerkennung als Vorgesetzter nach den Beurteilungsaspekten der "Beliebtheit" oder der "Tüchtigkeit" ist vermutlich weitgehend vom Ausbildungsstand der Mitarbeiter abhängig und zwingt den Meister zu einer entsprechenden Rolleneinstellung.

Der Zwang zu möglichst flüssiger Kommunikation scheint die Hinwendung zum Verständnis fremden seelischen Geschehens zu fördern.

Soweit aus diesen Ergebnissen allgemeine Hypothesen über den von uns untersuchten Personenkreis ableitbar sind, möchten

wir sagen, daß sich die "Best-Meister" durch starke Aktivität, durch Spontaneität, Propulsivität und eine kräftige psychische Konstitution auszeichnen. Ihr Verhalten wird durch eine weitgehend straffe Zielausrichtung und beharrliches Zielstreben bestimmt. Bei der Auseinandersetzung mit der Umwelt scheint das Thema "Daseinssteigerung" im Vordergrund zu stehen, das vornehmlich in Werkgestaltung, Selbstgestaltung und vertiefter Zuwendung zu Gott und Welt zum Ausdruck gelangt.

LITERATURVERZEICHNIS

- Abel, H. Berufswechsel und Berufsverbundenheit bei männlichen Arbeitnehmern in der gewerblichen Wirtschaft, Braunschweig 1957
- Abraham, K. Der Betrieb als Erziehungsfaktor, Freiburg 1957
- Adler, A. Über den nervösen Charakter, München 1928
- Allport, G.W. Werden der Persönlichkeit, Bern und Stuttgart 1958
- " Persönlichkeit, Stuttgart 1949
- Arnold, W. und Bergler, R. Psychologische Gründe der Arbeitslosigkeit älterer Angestellter, Lüneburg 1955
- Beck, W. Begegnung und Erkenntnis (Zur Theorie der explorativen Methode) Zeitschrift für angewandte Psychologie Bd. 62, 1942
- " Die biographische Methode in der Sozialpsychologie, Psychologische Rundschau 3 1952
- Behn, S. Kritik der pädagogischen Erkenntnis, Bonn 1923
- Bergler, R. Kinder aus gestörten und unvollständigen Familien, Weinheim-Berlin 1955
- Bollnow, O.F. Das veränderte Bild vom Menschen und sein Einfluß auf das pädagogische Denken, in "Erziehung Wozu?" Stuttgart 1956

- Brickenkamp, R. Zur inhaltlichen Gliederung der Anamnese,
 Diagnostica 3. Jg. 1957, Heft 1
- Brown, J.A.C. Psychologie der industriellen Leistung,
 Hamburg 1956
- Bühler, Ch. unter Mitarbeit von Harvey, H. und Kube, E.
 Der menschliche Lebenslauf als psycho-
 logisches Problem, Göttingen 1959
- Carrard, A. Praktische Einführung in Probleme der
 Arbeitspsychologie, Zürich 1949
- Clark, C. Die Zukunft des Proletariats
 Diogenes Heft 2 Jg. 1953
- Dreyer u.a. Über die Fortbildung von Industriemeistern,
 Ergebnisse einer Umfrage bei Industriebe-
 trieben und Industriemeistern, -
 Forschungsstelle Mensch und Arbeit im
 Betrieb, hektographiert Nürnberg 1953
- EPA-Project No. 234 Selection and training of foreman in
 Europe by Sven Grabe and Paul Silberer,
 Paris 1957
- EPA-Project No. 347 (Studies on management-organisation in
 various European countries)
- Fourastié, J. Die große Hoffnung des 20. Jahr-
 hunderts, Köln 1954
- Friedmann, G. Der Mensch in der mechanisierten
 Produktion,
 Köln 1952
- Fröhner, R. Wie stark sind die Halbstarken?
 Bielefeld 1956

- Gaugler, E. Ergebnisse einer Untersuchung über Umfang, Stufung und personelle Zusammensetzung der Betriebsführung (Unternehmerleistung)
in Mensch und Arbeit, Heft 7, 1958
- Gehlen, A. Der Mensch, seine Natur und seine Stellung in der Welt, Bonn 1950
- " Die Seele im technischen Zeitalter, Hamburg 1957
- Glöckel, H. Eine Vergleichsuntersuchung zur Frage jugendlichen Idealerlebens,
Psychologische Rundschau, 11. Jg. Heft 1
- Guilford, J.P. Fundamental Statistics in Psychology and Education, New York 1950
- Hagen, W., Thomae, H., Mansfeld, E. und Mathey, F.J.
Jugendliche in der Berufsbewährung, Stuttgart 1958
- Hartley, E.L. und Hartley, R.E.
Die Grundlagen der Sozialpsychologie, Berlin 1955
- Hetzer, H. Kindheit und Armut, Leipzig 1937
- Hofstätter, P.R. Sozialpsychologie, Berlin 1956
- " Gruppendynamik, Hamburg 1957
- " Psychologie von A - Z, Frankfurt/M., 1957
- Hoppe, F. Erfolg und Mißerfolg,
Psych. Forschung 14 1930
- Janowitz, M. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Jg. 10, 1958
Heft 1

- Jaspers, K. Freiheit und Autorität,
Diogenes Heft 1953
- Jores, A. Der Mensch und seine Krankheit,
Stuttgart 1956
- Katz, D. Handbuch der Psychologie, Basel 1951
- Kellner, W. Die Wirtschaftsführung als menschliche
Leistung, Braunschweig-Berlin-Hamburg 1949
- König, R. Das Interview, in "Praktische Sozial-
forschung I", Köln 1957
" Soziologie von A - Z, Frankfurt/M.
- Künkel, F. Die Arbeit am Charakter, Schwerin 1932
- Lehr, U. und Thomae, H. Eine Längsschnittuntersuchung bei
30 - 50jährigen Angestellten, Vita
Humana, Separatum Vol. 1 Nr. 2,
Basel/New York 1958
- Lersch, Ph. Aufbau der Person, München 1954
- Lewin, K. A Dynamic Theory of Personality,
New York 1935
- Linton The Study of Man, New York 1936
- Lütge, F. und Lepsius, R. Die soziale Stellung des Meisters
im Industriebetrieb; Ergebnisse einer
Befragung von Industriemeistern.
Institut für Sozialpolitik und Arbeits-
recht, München 1954
- Marck, S. Wiederherstellung der Vernunft über
die Gefahren des Irrationalismus,
DUZ 1957, Heft 11

- Mayer, A. Die soziale Rationalisierung des Industriebetriebes, München 1951
- Müller, M. Untersuchungen über das Vorbild, Bern 1949
- Newcomb, T.M. and Hartley, E.L. Readings in social psychology, New York 1952
- Paulsen, A. Vortrag von dem 27.3.1957 in Nürnberg
- Prestel, U. Die Abhängigkeit der Schulleistung und des gesamten Verhaltens des Kindes in der Schule vom sozialen Milieu, in: Coerper, G., Hagen, W. und Thomae, H. Deutsche Nachkriegskinder, Stuttgart 1954
- Reuter, E.B. Handbook of Sociology, New York 1941
- Riedel, J. unter Mitarbeit von Studienrat Schneider, Arbeits- und Berufsanalyse in berufspädagogischer Sicht, Braunschweig 1957
- " Persönlichkeit und Leistung, Archiv für Berufsbildung 4/1951
- Rohracher, H. Kleine Charakterkunde, Wien und Innsbruck 1956
- Rosenmayr, L. Die Freizeit der modernen Gesellschaft, Soziale Welt Jg. 6 1955 Heft 4
- Sargent, S.S. Social Psychology, New York 1950
- Scharmann, Th. Arbeit und Beruf, Tübingen 1956
- Scheler, M. Vorbilder und Führer, Schriften aus dem Nachlaß, Berlin 1933

- Schelsky, H. Wandlungen der deutschen Familie in der Gegenwart, Stuttgart 1954
- Schweizer Lexikon Arbeit
Industrie
- Schmeing, K. Ideal und Gegenideal, Leipzig 1935
- Silberer, P. Die Auslese und Ausbildung der Industriemeister in Europa, Industr. Organisation 26 Jg. 1957 Heft 7
- Spranger, E. Psychologie des Jugendalters, Leipzig 1931
- Tangemann, R. Fußvolk des Wirtschaftswunders in Junge Wirtschaft, 2. Feb. 1958
- Thomae, H., Hg. Handbuch der Psychologie in 12 Bänden 3. Band Entwicklungspsychologie, Göttingen 1959
- Thomae, H. Persönlichkeit, Eine dynamische Interpretation, Bonn 1955
- " Die biographische Methode in den anthropologischen Wissenschaften, Studium Generale, Jg. 5, 1952, Heft 3
- " Untersuchungen zu einer psychologischen Lebensalterforschung, (Manuskript)
- " Der Einfluß des Elternhauses auf das Verhältnis Jugendlicher zur Leistung, Psychologie und Praxis 1/1956
- Wiedemann, A. Prophylaktische Arbeitsgestaltung aus psychologischer Sicht, Beihefte zum Zentralblatt für Arbeitsmedizin und Arbeitsschutz, Band 5, 1959

Wiedemann, A. Rationalisierungsarbeit und geistige
Haltung, Beuth-Vertrieb, Berlin-Köln-
Frankfurt, Sonderdruck der Refa-Nach-
richten

Wiener, N. Mensch und Mensch-Maschine,
Frankfurt/M - Berlin 1952

Weinstock, H. Arbeit und Bildung, Heidelberg 1954

Wurzbacher, G. Leitbilder gegenwärtigen deutschen
Familienlebens, Stuttgart 1954

Zaleznik, A., Christensen, C.R. und Roethlisberger, F.J.,
The Motivation, Productivity and
Satisfaction of Workers;
A Prediction Study, Boston 1958

Wirtschaftskunde der Bundesrepublik Deutschland,
herausgegeben vom Statistischen Bundesamt, Stuttgart 1955

LEBENS LAUF

Am 2. Juni 1928 wurde ich, Günter Helmut Obst, als Sohn des Kaufmanns Wilhelm Obst und seiner Ehefrau Else, geb. Schulz, in Berlin geboren.

Nach dreijähriger Grundschulzeit besuchte ich von 1937 bis 1944 die Oberschule in Berlin, Breslau und Fürstenwalde a/Spree.

Im Dezember 1944 erfolgte meine Einberufung zur Wehrmacht. Nach meiner Verwundung im April 1945 geriet ich in russische Kriegsgefangenschaft, aus der ich im Juli desselben Jahres entlassen wurde.

Von 1945 bis 1946 besuchte ich in Berlin einen Kriegsteilnehmerkursus zur Erlangung der Studienreife.

Nach dem Abitur war ich bis zum Beginn des Studiums im Jahre 1948 Leiter einer Telefonzentrale bei der U.S. Army in Berlin.

Vom Wintersemester 1948/49 an studierte ich Psychologie an der Universität Göttingen und schloß das Studium am 23.7.1952 mit der Diplom-Prüfung für Psychologen ab. Meine Lehrer waren die Herren Professoren v. Allesch, Wilde und Hische in der Psychologie, Herr Professor Plessner in der Soziologie, Herr Professor Rein in der Physiologie und die Herren Professoren Ewald und Müller-Suur in der Psychiatrie und Psychopathologie.

Nach vorübergehender Tätigkeit als Mitarbeiter von Herrn Professor E. Bornemann in Münster nahm ich im April 1953 die Tätigkeit eines Betriebspsychologen auf. In diesem Aufgabebereich arbeitete ich bisher ohne zeitliche Unterbrechung in zwei Großunternehmen der deutschen Industrie. Während dieser Zeit war ich drei Semester als Gasthörer an der Philosophischen Fakultät der Universität Erlangen eingeschrieben.

Ich hörte in dieser Zeit Vorlesungen von Herrn Professor

Thomae und Herrn Dr. Wiedemann in der Psychologie, von Herrn Professor Weippert in der Soziologie und von Herrn Professor Flügel in der Psychiatrie.

Herr Professor Thomae gab die Anregung zu der vorliegenden Dissertation. Es sei mir gestattet, ihm an dieser Stelle für die wertvollen Hinweise zur Sammlung und Aufbereitung des umfangreichen Stoffes meinen ausdrücklichen Dank auszusprechen.

